

Universidade de Lisboa

Instituto de Educação



**As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na
dimensão relativa à autoavaliação das escolas**

Ana Filipa Ferreira Gonçalves

Relatório final de Estágio

Mestrado em Ciências da Educação

(Especialização em Administração Educacional)

2014

Universidade de Lisboa

Instituto de Educação



**As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na
dimensão relativa à autoavaliação das escolas**

Ana Filipa Ferreira Gonçalves

**Relatório de Estágio orientado pela Professora Doutora Estela
Mafalda Inês Elias Fernandes da Costa**

Mestrado em Ciências da Educação

2014

Agradecimentos

“Existem na vida de todos nós pessoas que nos marcam para sempre. Umas, pela presença constante. Outras, pelas sementes que largam no nosso caminho.”

Helena Sacadura Cabral

O trabalho desenvolvido no presente relatório de estágio mostra os conhecimentos, competências e aprendizagens que fui desenvolvendo no meu percurso como Mestranda de Administração Educacional, percurso que só me foi possível concluir com o auxílio e incentivo de pessoas que me são muito importantes.

Em primeiro lugar agradeço do fundo do coração aos meus pais, pois sem eles nada seria possível. Não me deixaram desistir nos momentos de dificuldade e desânimo e ensinaram e incentivaram-me a ser persistente, dedicada e a lutar pelos meus objetivos.

Agradeço aos meus amigos, em especial à Andreia Garcia e Luísa Duarte, pela amizade de uma vida inteira e pela paciência que tiveram. Agradeço também à Mariana Santos, Lúdia Cruz e Sara Blanco pela amizade construída, pelos momentos de alegria que me proporcionaram e por terem vivido comigo esta experiência. Agradeço igualmente à minha colega de estágio Rafaela Belo por me ter acompanhado diariamente nos vários momentos de trabalho, amizade e diversão.

Agradeço à minha querida orientadora Professora Doutora Estela Costa, que me fez acreditar que era capaz e me ajudou a concretizar a oportunidade única de desenvolver o estágio na Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), assim como lhe agradeço a dedicação, orientação no meu estudo, motivação e a boa disposição contagiante que sempre me proporcionou.

Agradeço à IGEC pelo modo como me receberam, trataram e por me proporcionarem as condições necessárias para o sucesso do meu trabalho. Um especial agradecimento aos meus orientadores Dra. L, Dr. J e Dr. H, pela simpatia, acompanhamento diário, por me fazerem sentir que o meu trabalho constitui uma mais-valia para a organização e por me proporcionarem diferentes experiências de trabalho ricas em aprendizagens.

Resumo

O presente relatório de estágio resulta de um estágio realizado na Inspeção-Geral da Educação e Ciência durante oito meses. Integra as atividades que desenvolvi com a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e com um membro da Assessoria para as Relações Externas e Internacionais, e inclui a caracterização da IGEC segundo um olhar pela sua cultura organizacional. O enfoque do relatório dá-se no estudo realizado sobre as representações que equipas de avaliação externa da IGEC detém sobre a autoavaliação das escolas e teve como finalidade identificar os referenciais implícitos nos relatórios de avaliação externa das escolas e a perceção das equipas de avaliação externa da IGEC.

A metodologia insere-se no âmbito da investigação naturalista, inserida no tipo de estudos descritivos, sendo os seus procedimentos de recolha e análise de dados assentes na análise documental/pesquisa arquivista dos relatórios de avaliação externa realizada durante o ano letivo 2012/2013 das escolas pertencentes, à então, Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo. Para completar a recolha de dados, foi, ainda, realizada uma entrevista semiestruturada, ao Chefe da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básicos e Secundário/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas

Como conclusões do estudo verifiquei que, para além dos referenciais de coerência entre a autoavaliação e a ação de melhoria, o incentivo à observação da prática letiva, o envolvimento e participação da comunidade educativa, a continuidade e abrangência da autoavaliação e o seu impacto no planeamento, organização e práticas profissionais, existem outros referenciais que demonstram as representações das equipas de avaliação externa das escolas, na dimensão da autoavaliação das escolas, mais concretamente sobre o que é uma boa autoavaliação, quais as principais dificuldades inerentes e os desafios perspetivados.

Palavras-chave: IGEC; Avaliação externa das escolas; Autoavaliação das escolas; Equipas de avaliação externa; Autorregulação; Áreas de melhoria.

Abstract

This report results from a curricular training held in the General Inspectorate of Education and Science (IGEC), for eight months, and integrates the activities developed in the Multidisciplinary Team of Preschool Education and Primary and Secondary Education and a member of the Office for External and International Relations. It includes the characterization of IGEC according to its organizational culture. The focus of the report occurs on a study of the representations of IGEC external evaluation teams on self-evaluation of schools and aimed to identify the implicit references in the reports of the external evaluation of schools and the perception of the external evaluation teams IGEC.

The methodology is within the scope of naturalistic research, inserted into the kind of descriptive studies, and their procedures for collecting and analyzing data are based on document analysis / archivist research of the reports of the external evaluation of schools, which at the time was called 'Territorial Inspection Area of Lisbon and Tagus Valley', during the school year 2012/2013. To finish the data collection, one semi-structured interview, to the Head of Multidisciplinary Team of Preschool Education, and Basic and Secondary Education, which was also the National Coordinator for the external evaluation of schools, was also conducted.

As conclusions I found that, in addition to the references of consistency between self-evaluation and the improvement action, the incentive for the observation of teaching practice, the involvement and participation of the educational community the continuity and scope of self-evaluation and its impact on the planning, organization and professional practice, there are other frameworks that demonstrate the representations of the teams of external evaluation of schools, particularly in the dimension of self-evaluation of schools, specifically about what is a good self-evaluation, and what are the main difficulties and challenges.

Keywords: IGEC; External schools evaluation; School-self evaluation; Self-regulation; Areas for improvement.

Índice

Resumo	4
Abstract.....	5
Índice de anexos	8
Índice de diários de campo	9
Índice de quadros.....	10
Índice de tabelas	10
Índice de siglas	11
Introdução	12
CAPÍTULO I - Caracterização da Inspeção-Geral da Educação e Ciência: um olhar pela cultura	14
1. Elementos da organização	14
1.1. História.....	14
1.2. Missão	16
1.3. Atribuições	16
1.4. Organização Interna	17
1.6. Programas e suas atividades.....	19
2.1. Natureza e Origem	23
2.2. Conceito	24
2.3. Características	24
1.4. Níveis de análise.....	25
2.5. Tipologias de culturas organizacionais	25
3. Procedimentos metodológicos	27
3.1. Tipologias e modelos de cultura organizacional adotados.....	27
3.2. Procedimentos de recolha e tratamento de dados.....	28
4. A Cultura organizacional no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e do programa da Atividade Internacional	29
CAPÍTULO II - Descrição/Reflexão das atividades desenvolvidas.....	35
1. Apresentação do problema e campo de estudo	51
2. Enquadramento teórico	53
2.1. Preocupação com a garantia da Qualidade da educação - Escolas eficazes.....	54
2.2. A Avaliação como Política Pública.....	56

2.3. A Avaliação como instrumento de regulação	57
2.4. A Avaliação externa das escolas	58
2.5. A autoavaliação das escolas	64
3. Orientação Metodológica.....	68
3.1. Procedimentos de recolha de dados	69
3.2. Procedimentos de tratamento de dados	69
3.3. Nível de análise e da localização do estudo e dos participantes	70
3.4. Desenvolvimento da investigação - “As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas”	70
Referências bibliográficas	79

Índice de anexos

Anexo I - Notas de campo

Anexo II - Calendarização do estágio curricular

Anexo III - Pedido de autorização ao Sr. Inspetor-geral da Educação e Ciência

Anexo IV - Entrevista n.º1 (guião, protocolo, grelha de categorização¹ e síntese)

Anexo V - Entrevista n.º2 (guião, protocolo, grelha de categorização² e síntese)

Anexo VI - Boletim Informativo/*Newsletter* da IGEC Informação (publicação n.º4-12

“A IGEC prepara a visita de Estudo para os Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês”)³

¹ Disponível em formato digital

² Disponível em formato digital

³ Disponível em www.ige.min-edu.pt (Publicações - IGEC Informação, Boletim Informativo/*Newsletter* 4-12/2013, artigo “A IGEC prepara visita de estudo para dirigentes do Ministério de Educação Norueguês”, p.3)

Índice de diários de campo⁴

Semana n.º1
Semana n.º2
Semana n.º3
Semana n.º4
Semana n.º5
Semana n.º6
Semana n.º7
Semana n.º8
Semana n.º9
Semana n.º10
Semana n.º11
Semana n.º12
Semana n.º13
Semana n.º14
Semana n.º15
Semana n.º16
Semana n.º17
Semana n.º18
Semana n.º19
Semana n.º20
Semana n.º21
Semana n.º22
Semana n.º23
Semana n.º24
Semana n.º25
Semana n.º26
Semana n.º27
Semanas n.º28 e 29

⁴ Disponíveis em formato digital

Índice de quadros

Quadro 1 - Ilustração das alterações efetuadas entre o primeiro e o segundo ciclo de AEE, p.62

Quadro 2 - Eixos de análise, p.68

Índice de tabelas⁵

Tabela 1- Relatórios de Avaliação externa das escolas não agrupadas avaliadas no ano letivo 2012/2013, da Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo

Tabela 2 - Relatórios de Avaliação externa dos agrupamentos de escolas avaliados no ano letivo 2012/2013, da Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo

⁵ Disponíveis em formato digital

Índice de siglas

AE - Agrupamento de escolas

AEE - Avaliação externa das escolas

ATI - Área Territorial de Inspeção

CFAE - Centros de Formação de Associação de Escolas

CNE - Conselho Nacional de Educação

EMEE - Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

GTAA - Grupo de Trabalho para a Autoavaliação das escolas

IGEC - Inspeção-Geral da Educação e Ciência

ISEQI - *Impact of School Evaluation for Quality Improvement*

LVT - Lisboa e Vale do Tejo

MEC - Ministério da Educação e Ciência

Modelo CAF - *Common Assessment Framework*

NEE - Necessidades Educativas Especiais

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OPL - Observação da Prática Letiva

SICI - Standing International Conference of national and regional Inspectores of Education (Conferência Internacional Permanente das Inspeções-gerais e Nacionais de Educação)

TEIP - Território Educativo de Intervenção Prioritária

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

Introdução

Para contextualizar este relatório, importa, primeiramente, identificar a conjuntura da sua realização: a concretização do Estágio Curricular, inerente ao segundo ano do Mestrado em Ciências da Educação - Especialização em Administração Educacional, que decorreu de outubro de 2013 a maio de 2014, (com a duração de quatro horas diárias, de segunda-feira a quinta-feira), na Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), onde colaborei com a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (EMEE) e com um membro da Assessoria para as Relações Externas e Internacionais, sob a supervisão e orientação sistemática dos seus representantes. Especificamente desenvolvi atividades no âmbito da avaliação externa das escolas (sob orientação da Dra. L e Dr. J) e atividades do programa VI - Atividade Internacional (sob orientação do Dr. H). A realização deste estágio possibilitou-me tomar conhecimento e viver diferentes experiências e atividades, consolidando e aprofundando, pela comparação entre a teoria e a prática, os conhecimentos relativos à Administração Educacional, no âmbito da Administração Central, e especificamente sobre a avaliação das escolas. Foi-me, igualmente, possível compreender a complexidade que está subjacente às organizações, nomeadamente através de um olhar sobre a sua caracterização.

Ainda neste sentido, por crer que o relatório de estágio deve refletir considerações que demonstrem a importância da sua realização, aprendizagens e competências desenvolvidas numa perspetiva profissional e pessoal, tive a necessidade de definir objetivos de cariz pessoal. Deste modo, defini como objetivos:

- i) Consolidar e desenvolver conhecimentos em Ciências da Educação, mais concretamente sobre a Administração Educacional, no âmbito da Administração Central, no quadro da avaliação externa das escolas;
- ii) Colocar em prática as competências de um Técnico Superior de Educação;
- iii) Desenvolver competências concretas de *saber-fazer* e *saber-ser*;
- iv) Conhecer, pela observação do contexto real e respetiva comparação entre a teoria e a prática, o funcionamento de uma organização e posteriormente elaborar considerações sobre esta experiência no mundo de trabalho.

Quanto à sua estrutura, o presente relatório divide-se em três capítulos: I) Caracterização da Inspeção-Geral da Educação e Ciência: um olhar pela cultura; II) Descrição/Reflexão das atividades desenvolvidas e III) Projeto de Investigação.

No primeiro capítulo, caracterizo a IGEC relativamente à cultura organizacional, com base na informação obtida nas notas de campo, diários de campo e por via de uma entrevista à luz dos autores de referência no âmbito da cultura organizacional. No segundo capítulo, descrevo as atividades que desenvolvi no contexto do estágio curricular, refletindo, em simultâneo, sobre as aprendizagens efetuadas e competências desenvolvidas. No terceiro e último capítulo, apresento o estudo que fiz, centrado no tema “As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas”.

CAPÍTULO I - Caracterização da Inspeção-Geral da Educação e Ciência: um olhar pela cultura

Esta primeira parte tem como objetivo dar a conhecer a dimensão organizacional da IGEC, enquanto organização. Neste sentido, procurarei caracterizá-la segundo um olhar pela cultura, centrando-me na ação quer da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, quer da Atividade Internacional, por terem sido as áreas em que colaborei mais ativamente e também por poder ampliar o conhecimento obtido em relatórios de estágio das mestrandas realizados anteriormente. Por forma a facilitar a sua leitura e compreensão, estabeleço uma estrutura de conteúdos que passo a apresentar: em primeiro lugar, procedo ao enquadramento teórico sobre a cultura organizacional, de modo a fundamentar a análise. De seguida, identifico os procedimentos metodológicos adotados para a recolha e tratamento dos dados. Finalmente contextualizo a IGEC enquanto serviço da Administração Central do Estado, integrado no Ministério da Educação e Ciência (História; Missão; Atribuições; Organização Interna; Recursos Humanos; Programas e atividades; Instrumentos de Gestão e Cultura organizacional). Como referências, terei por base as informações fornecidas pelo *website* da IGEC (2014); o instrumento de gestão “Plano de atividades” (IGEC, 2014), enquanto documento estruturante fundamental dos procedimentos da organização; os trabalhos de Azevedo (2007), Lucas (2008) e Pires e Macêdo (2006) e os relatórios de estágio, em Administração Educacional, de Patrícia Rocha (2012) e Sara Saraiva (2014).

1. Elementos da organização

1.1. História

A Inspeção-Geral da Educação e Ciência é um serviço da administração direta do Estado, inserido no Ministério da Educação e da Ciência, dotado de autonomia administrativa, sendo considerada “um organismo de controlo da educação pré-escolar, dos ensinos básico, secundário e superior” (*website* da IGEC, 2014), bem como das modalidades especiais de educação, da educação extraescolar, da ciência e tecnologia dos órgãos, serviços e organismos do MEC. Integrada no âmbito das organizações

públicas, a IGEC inclui-se, segundo Pires e Macêdo (2006, p.10), no conjunto de instituições que

“ prestam serviços para a sociedade. (...) podem ser consideradas sistemas dinâmicos, (...) complexos (...), envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. [O] (...) seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. (...) podem ter autonomia na direção (...) mas inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa”.

Assim sendo, compreende-se que a IGEC é uma organização complexa nas suas várias ações que vão, de seguida, ser apresentadas. Na perspetiva de Lucas (2008, p.5), a existência de corpos inspetivos é fundamental para um conhecimento rigoroso da realidade das organizações escolares, a fim de avaliar, promover e recomendar novos procedimentos que conduzam ao seu aperfeiçoamento institucional, centrado e estratégico, qualidade de processos e resultados e que em simultâneo propiciem uma atitude crítica e de autoquestionamento. A Inspeção-Geral da Educação e Ciência corresponde a este ideal de corpo inspetivo.

Segundo a IGEC (2014), “a Inspeção Escolar em Portugal, sendo anterior (...) à institucionalização do ensino”, surge em 1771. A sua história divide-se em três períodos: Monarquia, República e Pós Revolução de 25 de abril de 1974. Na Monarquia, mais concretamente no séc. XVIII, as primeiras inspeções, realizadas pela Real Mesa Censória, surgem a mandado do Marquês de Pombal, a fim “conhecer o estado do ensino das escolas menores e iniciar a construção do sistema educativo nacional” (*website* da IGEC, 2014). Com a instituição da República, na Lei n.º 12 de 1913, definiu-se a criação do “ (...) Ministério de Instrução Pública, do qual ficaram dependentes (...) os serviços de instrução, à exceção das escolas profissionais (...) [que] eram da dependência da escola da Guerra e da Marinha e, consequentemente, das respetivas inspeções” (Rocha, 2012, p.18). Relativamente ao Ensino primário, a inspeção ficou encarregue da Direção-Geral da Instrução Primária e a dos liceus ficou a cargo do Conselho de Inspeção, em parceria com a Direção-Geral do Ensino Secundário. Posteriormente, em 1933, “os serviços (...) da inspeção foram reorganizados, tendo os do ensino primário e secundário ficado integrados nas (...) Direções-Gerais (*website* da IGEC, 2014), passando o Ministério da Instrução Pública a denominar-se por Ministério da Educação Nacional. Em 1971, decorrida a reforma das estruturas e serviços do Ministério de Educação Nacional, a inspeção do ensino

primário passou a depender da Direção-Geral do Ensino Básico “ (...) e o ensino particular na alçada da Inspeção-Geral do Ensino Particular” (*website* da IGEC, 2014).

O 25 de abril de 1974 trouxe consigo o aumento do número de alunos nas escolas, pondo em evidência a necessidade de separar as funções executivas das de controlo. Cinco anos depois, com o Decreto-Lei n.º540/79, é criada a Inspeção-Geral do Ensino enquanto “organismo dotado de autonomia administrativa” (*idem*), com funções de controlo pedagógico, administrativo-financeiro e disciplinar do ensino primário e secundário. Embora mantendo as mesmas funções, em 1993 passa a designar-se de “Inspeção-Geral da Educação” e dois anos depois alarga as suas funções ao ensino de português no estrangeiro. Posteriormente, com a constituição do Ministério da Ciência e do Ensino Superior, “ (...) as funções de auditoria e controlo do ensino superior e do sistema científico e tecnológico” ficam sobre a responsabilidade da Inspeção-Geral deste mesmo ministério (*idem*). Em 2011, com a fusão do Ministério de Educação com o Ministério da Ciência e do Ensino Superior dá-se a junção das duas inspeções, constituindo-se a Inspeção-geral da Educação e Ciência (tal como se verifica no Decreto Regulamentar n.º 15/2012 de 27 de janeiro).

1.2. Missão

De uma forma sucinta, este organismo pretende, na sua ação, “manter a qualidade, equidade e justiça da área da Educação” (*idem*). A sua missão é estabelecida no artigo n.º 11 do Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro, e definida concretamente no Decreto Regulamentar n.º15/2012, de 27 de janeiro. Assim sendo, segundo o quadro legal, a missão da IGEC consiste em:

“Assegurar a legalidade e regularidade dos actos praticados pelos órgãos, serviços e organismos do MEC ou sujeitos à tutela do membro do Governo, bem como o controlo, a auditoria e a fiscalização do funcionamento do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, da educação escolar (...) e integrando as modalidades especiais de educação, da educação extra-escolar, da ciência e tecnologia e dos órgãos, serviços e organismos do MEC” (DL n.º 125/2011, 29 de dezembro, artigo n.º11).

1.3. Atribuições

Relacionando-se com o quadro da reestruturação de papéis do Estado e tendo em conta o conjunto de transformações que se deram nas políticas educativas (Lucas, 2008, p.13), a IGEC reconfigurou a sua missão e programas de intervenção. Segundo N.

Afonso & Costa (2011, p.185), na sua ação tradicional, centrava-se em “funções de fiscalização e controlo” e actualmente está também associada a “programas de auditoria e de avaliação”. As suas atribuições estão destacadas na legislação vigente [Decreto Regulamentar n.º15/2012 (27 janeiro) - Orgânica da IGEC e Decreto-lei n.º125/2011 (29 dezembro) - Orgânica do MEC], sendo de colaboração e de inspeção nas componentes do sistema educativo e de mediação entre o Ministério de Educação e as organizações escolares.

As intervenções da IGEC desenvolvem-se segundo dois tipos: I) Sistemáticas, com programação prévia, que “decorrem das prioridades políticas estabelecidas pela IGEC” e II) pontuais, que, sem programação prévia, “resultam de aspetos concretos da vida das escolas” (Decreto-Lei n.º125/2011).

Assim sendo, a IGEC tem como principais funções:

“ (...) acompanhar, controlar, avaliar e auditar os estabelecimentos de educação e ensino das redes pública, privada e cooperativa, e solidária, e as escolas europeias, tendo em vista garantir a confiança social na Educação e informar políticos e a opinião pública.”(website da IGEC, 2014)

Deste modo, a IGEC faz o acompanhamento, o controlo e a avaliação, no quadro pedagógico, administrativo-financeiro e disciplinar, do funcionamento das escolas e centros de formação de associação de escolas e dos organismos do Ministério da Educação e Ciência, por forma a demonstrar a confiança na Educação.

A definição que considere mais pertinente para caracterizar a sua ação é feita por Clímaco (2002, p.37, in Lucas, 2008, p.14) quando refere que a IGEC é uma “agência de qualidade”, uma vez que “assinala desempenhos, congrega esforços, estimula, disponibilizando referentes para a comparação e auto-avaliação, e pressiona para fazer mais e melhor”.

1.4. Organização Interna

Na sua Organização Interna, a IGEC é dirigida por um inspetor-geral, que “é responsável pela actividade inspectiva desenvolvida a nível nacional” (Lucas, 2008, p.11) e é coadjuvado por três subinspetores-gerais, estando em exercício de funções apenas dois.

O modelo estrutural da IGEC é considerado misto: por um lado, é hierarquizado relativamente às áreas de administração e apoio jurídico; por outro lado, é matricial no que diz respeito às ações de inspeção (IGEC, 2014, p.10). Na estrutura hierarquizada, encontramos duas unidades de âmbito nuclear, que são dirigidas por dois diretores de serviços - Direção dos Serviços Jurídicos e a Direção de Serviços de Administração Geral - e divisões de âmbito flexível, dirigidas por chefes de divisão, como a Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património e a Divisão de Comunicação e Sistemas de Informação. É de referir que a estrutura matricial ocorre na utilização, em simultâneo, de duas ou mais formas de estrutura sobre os mesmos membros de uma organização, isto é, beneficia de funções de apoio partilhado. Este aspeto é visto pela IGEC como uma vantagem, uma vez que é uma organização complexa e que desenvolve vários projetos, e também porque deste modo se promove a flexibilidade e uma funcionalidade adequada às mudanças que possam ocorrer.

Quanto às equipas, estas são nove e de cariz multidisciplinar, respeitando também uma estrutura matricial. As equipas dividem-se por área territorial e carácter temático, contendo, cada uma, um chefe responsável pelo seu desempenho. As de carácter temático são a Equipa do Ensino Superior e da Ciência; Equipa da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário; Equipa de Auditoria e Controlo Financeiro e Equipa de Provedoria, cabendo-lhes a conceção, execução e coordenação a nível nacional da atividade inspetiva (é de salientar que a atividade da IGEC não abrange as ilhas dos Açores e da Madeira, não sendo assim em relação ao Ensino Superior). Por sua vez, as de Área Territorial, são a Equipa da Área Territorial Norte - com sede no Porto; Equipa de Acompanhamento, Controlo e Avaliação - Norte; Equipa da Área Territorial Centro - com sede em Coimbra; Equipa da Área Territorial Sul - com sede em Lisboa e Equipa de Acompanhamento, Controlo e Avaliação - Sul. Estas têm como funções a coordenação regional e a execução das atividades inspetivas, bem como “(...) instruir os processos de inquérito e disciplinares e realizar averiguações (...); colaborar na organização e elaboração de instrumentos de apoio técnico e prestar apoio aos inspetores no exercício da atividade” (*website* da IGEC, 2014).

1.5. Recursos Humanos

De acordo com o Plano de atividades (IGEC, 2014, p.19), a IGEC dispõe ao seu serviço 272 colaboradores, dos quais 187 são inspetores de terreno e os restantes

membros distribuem-se pelos grupos de pessoal dirigente, técnico superior, assistente técnico e assistente operacional. É, ainda, de salientar que a IGEC realiza a gestão e a administração dos seus recursos humanos investindo na sua formação e qualificação, contribuindo para a estabilidade organizacional.

1.6. Programas e suas atividades

São nove programas que a IGEC desenvolve segundo o Plano de Atividades de 2014, a saber: I - Acompanhamento; II - Controlo; III - Auditoria; IV - Avaliação; V - Provedoria, Ação Disciplinar e Contencioso Administrativo; VI - Atividade Internacional; VII - Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais; VIII - Sistemas de Informação e IX - Comunicação e Documentação. Neste sentido, importa referir que irei esmiuçar a informação sobre os Programas I - Acompanhamento, II - Controlo, IV - Avaliação, uma vez que são os programas da competência da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, e o Programa VI - Atividade Internacional e também por ter colaborado ativamente neste âmbito.

Programa I - Acompanhamento

Neste programa, a IGEC pretende “observar e acompanhar a ação educativa desenvolvida pelas escolas (...), de modo a obter um melhor conhecimento dos processos de implementação das medidas de política educativa” (IGEC, 2014, p.25), enquanto processo regular, contínuo e que desencadeie a reflexão sobre as práticas. Como atividades, realizam-se o *Acompanhamento da ação educativa; Educação Especial - respostas educativas; Reorganização da Rede escolar - 1.º ciclo do Ensino Básico e Jardins de infância da rede privada (Instituições Particulares de Solidariedade Social)*.

Programa II - Controlo

No programa II - Controlo a IGEC tem como finalidade

“Verificar a conformidade legal do funcionamento das unidades organizacionais ou de segmentos do sistema educativo e identificar (...) condicionantes da sua eficiência e eficácia, considerando os meios disponíveis e os serviços prestados”(IGEC, 2014, p.33).

Assim, as suas atividades remetem-nos para a *Organização do ano letivo; Controlo do uso das denominações reservadas às instituições de Ensino Superior* (esta

atividades não está sobre a alçada da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário); *Organização e funcionamento dos estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo; Cursos profissionais nos estabelecimentos de Ensino Público, Particular e Cooperativo nas escolas profissionais; Provas finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário e Sistemas de Formação contínua de docentes*. Neste âmbito, são ainda feitos “pontos de situação regulares que, quando se justifica, são transmitidos à tutela e elabora-se um relatório global” (*website* da IGEC, 2014) que poderá conter propostas de melhoria no âmbito da atividade em questão.

Programa IV - Avaliação

A Avaliação é considerada de extrema relevância para a IGEC, nomeadamente no desenvolvimento das escolas; na melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens e resultados dos alunos; na promoção de uma ética profissional responsável; por incentivar a participação social na vida da escola e possibilitar “o conhecimento público do trabalho das escolas” (IGEC, 2014, p.53). Um exemplo apontado é o incentivo ao desenvolvimento de práticas sustentadas de autoavaliação, dadas as dificuldades que as escolas detêm neste domínio.

É neste âmbito que a IGEC procede à realização da *Avaliação externa das escolas*, o que decorre não só da experiência obtida em numerosas atividades desenvolvidas, mas também do conhecimento aprofundado das próprias escolas (Azevedo, 2007) - e da *Avaliação externa dos Centros de Formação de Associação de Escolas* (CFAE). Neste caso, parte-se de que o desenvolvimento profissional docente é crucial para a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados, bem como a articulação da formação contínua com as necessidades e prioridades das escolas e dos docentes para a melhoria da qualidade do sistema e oferta formativa (*website* da IGEC, 2014).

Programa VI - Atividade Internacional

Apesar de ter um cariz diferente, a Atividade Internacional é igualmente importante pois permite identificar as prioridades da Europa e do mundo nas áreas de Educação, no que toca ao acompanhamento, controlo, auditoria e avaliação, em termos de comparação, desenvolvimento e melhoria contínua (IGEC, 2014, p.66), para além de

que induz a utilização económica, eficiente e eficaz dos recursos disponíveis e acentua a cooperação institucional às escalas nacional e internacional.

O Programa VI abrange a *Conferência Internacional Permanente das Inspeções-gerais e Nacionais de Educação (SICI)*, enquanto associação de Inspeções de Educação Europeias onde a IGEC pretende obter informação sobre as outras inspeções e organizar iniciativas e atividades voltadas para a formação; as *Escolas Europeias*, na qual a IGEC pretende garantir a qualidade do ensino ministrado, “e proceder às inspeções (...) necessárias” (Saraiva, 2014, pp.13-14); as *Escolas Portuguesas no estrangeiro*; a *Cooperação com as Inspeções de Educação dos países lusófonos*, onde a IGEC deseja garantir a comunicação e informação nas áreas de qualificação e reforço de competências dos inspetores pela promoção de ações de formação e estágios e os *Projetos internacionais* pelas parcerias com instituições que desenvolvam atividades e estudos ou na concretização de estágios profissionais, sendo atualmente relativos aos programas geridos pela Agência Erasmus + (reuniões e projetos de organizações internacionais como a Unidade Eurydice - Portugal, União Europeia, entre outras).

Com estas atividades a IGEC pretende:

“Assegurar a ação inspetiva junto das Escolas Europeias e das Escolas Portuguesas no estrangeiro, (...) a participação em projetos e atividades de organizações (...) de áreas afins às da IGEC (...) tendo em vista, a troca de conhecimentos e experiências, a atualização técnica e científica, o apoio mútuo e a permuta de documentação e informação [e] assegurar a cooperação com os serviços congéneres de outros países (...) com base nos acordos estabelecidos e em solicitações pontuais” (*website* da IGEC, 2014)

1.7. Instrumentos de gestão

A IGEC elabora quatro instrumentos de gestão que se complementam:

1. O *Plano de atividades*, que define, anualmente, a estratégia da organização, hierarquiza as opções tomadas, identifica o programa das ações e afeta os recursos humanos e materiais para a sua consecução (*website* da IGEC, 2014);
2. O *Quadro de Avaliação e Responsabilização*, que apresenta, por ano, “os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e os meios disponíveis para as alcançar” (*website* da IGEC, 2014) e procede à avaliação do desempenho;

3. O *Relatório de Atividades*, onde se descreve e avalia, anualmente, “o grau de realização e execução dos programas e atividades”(website da IGEC, 2014) e os Relatórios de Autoavaliação desde 2008;
4. O *Balanço social*, que apresenta “a caracterização quantitativa e qualitativa dos recursos humanos”(website da IGEC, 2014).

A produção e divulgação destas informações e documentos revela-se pertinente, pois “contêm recomendações e propostas que contribuem para a (re)formulação das políticas de educação e de formação e possibilitam a revisão ou a adopção de acções de melhoria do funcionamento do sistema educativo” (Lucas, 2008, p.17).

2. A Cultura organizacional

“(...) when one brings culture to the level of the organization (...), one can see more clearly how is created, (...) developed (...) manipulated, managed and changed” (Schein, 1992, p.1)

A cultura não é um fenómeno estático e, por isso, vários autores afirmam que é extremamente complexo defini-la. Esta ideia é justificada por Silva e Fadul (s/ano, p.5) quando afirmam “Cada autor (...) conceitua a cultura a partir do seu ponto de vista. (...) Importa, entretanto, buscar compreender (...) o maior número de elementos que permitam a compreensão da forma mais ampla”.

Partindo desta ideia, destaco a perspectiva de Nascimento (2009, p.11) ao definir a cultura como “ um modo de vida e as formas de pensar, sentir e actuar, que são assimiladas por (...) sujeitos”.

Vários autores salientam igualmente a existência de uma relação entre cultura e organização, tal como Caixeiro (2011, p.25) quando refere que a cultura não é um elemento decorativo, mas um elemento que estrutura a ação das organizações.

Do ponto de vista pessoal, considero difícil estudar a cultura organizacional das organizações. Um constrangimento é, desde logo, o seu carácter subjetivo, sobretudo pela sua difícil definição, caracterização e pela complexidade que abarca. Esta ideia é salientada por Silva e Fadul (s/ano, p.4) quando consideram a cultura organizacional como não sendo um tema neutro, não podendo ser visto “como isento de conflitos inerentes a toda a rede social”. Por outras palavras, embora seja possível reconhecer uma cultura, a partir de um conjunto de aspetos que são passíveis de ser observados,

esta não é condição única, nem suficiente, para identificar qual a cultura que está presente na organização, uma vez que existem outros aspetos que a influenciam.

Uma outra dificuldade apontada por Lago (s/data, p.4) ocorre quando a cultura é demasiadamente forte e coesa numa organização, visto que pode funcionar como barreira, quando a organização necessita de enfrentar processos de mudança e diversidade (e.g. recrutamento de novos membros com experiências de trabalho e características diferentes), podendo repercutir-se igualmente em “ dificuldades de ajustamento dos membros, em função das pressões internas para a conformidade” (idem, ibidem).

Não obstante destas dificuldades, procurarei caracterizar a IGEC, partindo de um quadro teórico, que, de seguida, apresento.

2.1. Natureza e Origem

Quanto à origem da cultura organizacional, Sousa situa-a (2011, p.17) na década de 80, do séc. XX, sendo perspectivada a sua introdução como “um sistema constituído pelos significados colectivamente aceites por um grupo, num determinado período de tempo”. Teixeira (2005, pp.203-204) identifica quatro aspetos que lhe estão associados:

- 1- História: está relacionada com o conhecimento que os membros têm das ações da organização, e da continuidade das mesmas. Existem organizações que apresentam uma cultura devido à presença de um indivíduo que serve de exemplo e inspiração dos valores fundamentais no exercício das suas funções (e.g. Walt Disney);
- 2- Ambiente: está relacionado com as necessidades dos membros e com questões de estabilidade e formalização (e.g. uma organização que contém um ambiente “regulado”, terá tendência para ter uma cultura caracterizada por grande nível de formalização);
- 3- Política do pessoal: está, muitas vezes, relacionada com o processo de recrutamento, promoções e aumentos de vencimento (e.g. existem organizações que têm a propensão para recrutar pessoas que demonstrem características pessoais e profissionais semelhantes aos ideais da organização);

- 4- Socialização, neste caso como capacidade de adaptação à organização e de interiorização dos ideais e valores pelos quais se regem.

2.2. Conceito

Schein (1996, in Sousa, 2011, p.18) associa a cultura numa organização ao

“modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e transmitido (ensinado) aos (...) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir”.

Por outras palavras, a cultura é o conjunto de valores, crenças, normas e objetivos que os membros de uma organização apreendem, partilham e que, por sua vez, os conduzem no desenvolvimento das suas funções e nas suas interações.

A cultura organizacional pode ser vista como “mecanismo de controlo”, uma vez que influencia implicitamente o comportamento dos membros da organização e estabelece limites “ (...) [que conferem] sentido de identidade (...), [e possibilitam] (...) a identificação de metas” (Bilhim, 2006, p.203).

À Cultura organizacional associa-se também a capacidade de adaptação dos membros, nomeadamente, segundo Caccia (2006, p.21), “como construção de um significado social e normativo [que] possibilita que um grupo se fortaleça ou desintegre”.

Por outro lado, quando associada a uma perspetiva de mudança, é algo “ (...) that leaders could manipulate to create a more effective organization” Schein (1992, p.xi).

2.3. Características

Para Robin (2002, in Lago, s/data, pp.2-3), a cultura organizacional contém características que ajudam a compreender a sua essência: 1) nível de inovação e assunção dos riscos dos membros; 2) atenção aos detalhes, nomeadamente o grau de precisão e rigor esperado; 3) orientação para os resultados, mais do que para as técnicas utilizadas e o processo; 4) orientação para as pessoas, no sentido em que a decisão dos diretores/líderes tem em conta as considerações dos membros para alcançar os objetivos da organização; 5) orientação para a equipa, para ver se as atividades desenvolvidas não são feitas somente a título individual; 6) agressividade, para compreender o grau de competitividade, acomodação, agressividade ou harmonia na organização e 7)

estabilidade, para compreender o grau em que os membros têm o mesmo objetivo comum que propicie o crescimento da organização ou se há a evidência de contrastes.

Todas estas características de cultura representam-se, no seio de uma organização, em maior ou menor grau, e são estas que a tornam mais ou menos coesa. Quando a organização consegue, com sucesso, sobreviver e resolver os problemas que possam surgir diariamente, dá-se a institucionalização cultural, na qual “ a organização passa a ter valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz” (Lago, s/data, p.3).

1.4. Níveis de análise

Na perspectiva de Sousa (2011, p. 21), para analisar a cultura organizacional deve-se ter em consideração “ (...) o ambiente psicossociológico interno da organização (...) e o significado deste ao nível individual”. Tendo em conta o que foi anteriormente dito, Lago (s/data, p.2, in Schein, 1985, in Fleury, 1989, p.20), afirma que a cultura organizacional pode ser examinada em três níveis fundamentais. O primeiro nível é relativo às artificialidades observáveis, incorporando também elementos que podem ser interpretados subjetivamente (eg. disposição e arquitetura dos edifícios, imagem transmitida pelos objetos, comportamento dos membros, interações sociais, odor, vestuário e documentos). O segundo nível refere-se aos valores, que para serem reconhecidos prescrevem um maior nível de consciência dos membros e dos elementos externos. O último nível são as conceções básicas, que, segundo Lago (s/data, p.2), só são reconhecidas por um maior envolvimento com a organização e por observações mais diversificadas. Por outras palavras, diz respeito às razões subjacentes a tipos de comportamentos, assumidos de modo inconsciente.

Importa ainda salientar que, para Fadul e Silva (s/ano, p.6, in Schein, 1996), estes níveis não são estáticos, visto que “podem interagir e permitir a alteração de elementos em níveis diferentes”.

2.5. Tipologias de culturas organizacionais

*“Cada organização tem a sua própria cultura que a distingue das outras organizações”
(Teixeira, 2005, p.204).*

Todas as “organizações”, ainda que diferentes na sua ação e objetivos, têm uma cultura, que, segundo Saraiva (2002, p.191), “é sustentada, transmitida e transformada”, e por isso torna-se relevante identificar a magnitude da cultura organizacional. No entanto, é possível agrupá-las segundo componentes que lhes são comuns. Nesta linha de raciocínio, Bilhim (2006, p.201) refere-se às “culturas fortes ou fracas”, sendo que “o argumento a favor de culturas fortes radica na crença de que estas têm um grande impacto sobre o comportamento”. Assim sendo, segundo este autor, a força de uma cultura depende de três fatores: 1) a profundidade das crenças, valores e as expectativas que orientam as atitudes e comportamentos; 2) a extensão com que é partilhada e 3) a simplicidade e a clareza das considerações fundamentais. Deste modo, uma cultura forte caracteriza-se “pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados” (Bilhim, 2006, p.203), associando-se, assim, também os ideais de consenso e legitimação.

Todavia, é importante pensar primeiramente quais as condicionantes e consequências da interiorização de uma cultura, pois “ (...) a organização deverá criar e manter uma cultura eficaz, apta a preservar a sua identidade, mas ao mesmo tempo capaz de se abrir sem se perder” (Bilhim, 2006, p.203). Conclui que, independentemente do grau de apropriação, a cultura organizacional deve ser adaptada a cada contexto, como por exemplo, a necessidade de se enquadrar na cultura nacional do país em que se encontra inserida.

Handy (s.d, in Teixeira, 2005, pp.207-208), perspetiva a cultura organizacional tendo em conta a estrutura formal e informal e o grau de centralização do poder. Neste caso, o autor associa a cada tipo de cultura o nome de um deus grego e uma simbologia, nomeadamente ao relacionar a cultura a uma devoção que permanece dentro da organização, a saber:

- i) *Cultura de Apolo* - Ao deus Apolo associa-se a ordem e a força assentes em pilares de um templo. A cultura é, aqui, baseada na “atribuição de papéis”, cujos pilares assentam em funções e compartimentos agregados administrativamente.
- ii) *Cultura de Atena* - À deusa Atena associa-se a sabedoria e a arte, e a cultura organizacional é vista numa rede, em que o poder passa pelas ligações efetuadas e se assumem os ideais de criatividade.

- iii) *Cultura de Zeus* - Zeus era denominado o rei dos deuses sendo, por isso, respeitado e receado, associando-se-lhe a imagem da teia de aranha, em que se relaciona a cultura organizacional com o poder centrado numa só pessoa.
- iv) *Cultura de Dionísio* - Inspirado em Dionísio, deus do vinho, e numa imagem de estrelas que brilham independentemente do céu que as une, a cultura tem em conta o talento e a capacidade de cada membro da organização.

3. Procedimentos metodológicos

3.1. Tipologias e modelos de cultura organizacional adotados

A abordagem que escolhi para analisar a cultura da organização baseou-se em mais do que um modelo. Num primeiro momento, parti da existência de tipologias de culturas organizacionais, o que me permitiu equacionar a força/fraqueza e a estrutura formal e/ou informal da cultura organizacional da IGEC. Igualmente procurei desenvolver uma análise a partir do modelo de Beare (1989), como descrito por Nóvoa (1992), o qual procede à diferenciação entre cultura interna - entendida como “conjunto de significados e de quadros de referência partilhados” (Nóvoa, 1992, p.29) - e cultura externa, como “variáveis culturais existentes no contexto da organização, que interferem na definição da sua (...) identidade” (idem). Neste segundo modelo, interessou-me estudar a primeira dimensão. Nóvoa (1992, p.30) salienta a existência de elementos culturais que se situam numa *zona de invisibilidade* e numa *zona de visibilidade*, que são manifestações verbais, conceptuais, visuais e comportamentais. Partindo desta ideia, caracterizei a IGEC através dos seguintes elementos:

- i) Bases conceptuais e pressupostos invisíveis que, segundo Nóvoa (1992, p.31), integram os valores, as crenças e as ideologias dos membros;
- ii) Manifestações verbais e conceptuais, que incorporam “elementos conceptuais que têm de ser escritos”, bem como “aspectos como a linguagem utilizada”, ou “metáforas (...) para justificarem as suas acções” (Nóvoa, 1992, p.31);
- iii) Manifestações comportamentais, em que se incluem “os elementos susceptíveis de influenciar o comportamento (...) normas e regulamentos que (...) orientam, bem como (...) procedimentos operacionais impostos ou assumidos” (Nóvoa, 1992, p.32).

A consideração deste conjunto de elementos, sendo importante para o estudo da cultura organizacional da IGEC, deve ser lida “*ad intra* e *ad extra*”, ou seja, “equacionados na sua interioridade mas também nas inter-relações” (Nóvoa, 1992, p.32).

3.2.Procedimentos de recolha e tratamento de dados

Em relação aos procedimentos de recolha e tratamento de dados, comecei por consultar documentos produzidos pela IGEC (Plano de Atividades de 2014, Decretos-lei, Decretos Regulamentares e informações do *website* da organização). Para completar a informação, realizei notas de campo e diários de campo semanais que, segundo Bogdan e Biklen (1994, p.154) “são o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados”, ou seja, são um procedimento de descrição extensiva de momentos que observei e considerei relevantes, nomeadamente com o objetivo de perceber como se dá a articulação entre os princípios, manifestados por via dos documentos produzidos, e as práticas da organização.

Com o intuito de completar a informação recolhida por via das notas e diários de campo procedi à realização de uma entrevista à Subinspetora-Geral da Educação e Ciência⁶. Justifico o recurso a este instrumento através das palavras de Ruquoy (1997, p.89), quando afirma que a entrevista é “o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, [e] de normas veiculadas por um indivíduo”. A entrevista foi semiestruturada, havendo, por isso, um guião para orientar a sequência das questões e tópicos, mas atribuindo também liberdade ao entrevistado (idem, p.88). O motivo que me levou a escolher a Subinspetora-Geral da Educação e Ciência deve-se às funções que desempenha, enquanto cargo de pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado e também por trabalhar diretamente com a EMEE e participar em vários eventos da organização (questionando-a mesmo neste sentido no decorrer da entrevista), creio ser o elemento que demonstra um maior conhecimento da sua cultura organizacional da IGEC.

Após a recolha de dados, procedi à análise de conteúdo da informação recolhida (análise documental, notas de campo e diários de campo e entrevista), tendo como autores de referência N. Afonso (2005) e Bardin (1975).

⁶Guião da entrevista, protocolo, grelha de categorização e síntese presentes nos anexos n.º IV

4. A Cultura organizacional no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e do programa da Atividade Internacional

“A ação do inspetor fundamenta-se num código de conduta que tem em conta princípios deontológicos, como a seriedade, o bom senso, a lealdade, a tolerância, a justiça e boa-fé, mas nunca descurando “o rigor técnico e a intencionalidade inspetiva (Lucas, 2008, pp.17-23) ”

Num primeiro momento importa referir que foi a afirmação anteriormente apresentada que me incentivou a estudar a cultura organizacional da IGEC, uma vez que considero ser relevante perceber que valores, princípios ou fatores influenciam a ação da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e do programa da Atividade Internacional. É de salientar, também, que as informações recolhidas no âmbito da Atividade Internacional foram-no através de notas de campo e são apresentadas de modo mais generalizado, uma vez que só colaborei com um dos membros do programa.

Começando esta análise, tendo por base o modelo de Handy que perspetiva a cultura organizacional segundo a estrutura formal ou informal e o grau de centralização do poder na organização, foi-me possível verificar que, pela natureza organizacional, missão (presente no artigo n.º 11 do Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro) e atribuições (estabelecidas no Decreto Regulamentar n.º15/2012, de 27 de janeiro), estamos perante uma *Cultura de Apolo*. Este tipo de cultura é visível nas normas, regulamentos e objetivos que são estabelecidos em termos da direção e do Estado e que consequentemente norteiam a ação dos inspetores. É de salientar que estes princípios se encontram presentes no quotidiano, seja na tomada de decisões, seja na conceção das ações inspetivas, assentando na confiança que se pretende transmitir e sendo partilhados e interiorizados pelos membros.

A própria missão da IGEC é relacionada com os aspetos metodológicos da ação, sendo as competências de ação definidas claramente, *“para não haver qualquer dúvida que o trabalho realizado se (...) decide, (...) responde [e] não vai além da nossa competência”* (E).

Através de observação, da participação na realização das atividades da EMEE e na Atividade Internacional e diálogos estabelecidos, foi possível encontrar outros aspetos que demonstram a estrutura formal da IGEC. A formalização é visível no trato entre os membros da organização, que varia consoante a sua habilitação e função dentro da IGEC; na identificação expressa das áreas específicas de coordenação e das funções desempenhadas por inspetores e técnicos; no cuidado dado às atividades de acompanhamento às escolas; na necessidade imperativa com que estabelecem prioridades e se socorrem de uma organização prévia e planificação (apesar de ser uma planificação diária e flexível porque tem em conta as situações diárias e imprevistas que possam surgir).

Na IGEC identificam-se igualmente traços da *Cultura de Atena*, onde se destaca uma menor centralização de poder e alguns aspetos de cariz informal. Estes traços são evidenciados no trabalho em rede/equipa; em reuniões e formações realizadas; nas relações que são estabelecidas; na mobilização de esforços para a concretização das atividades e nos breves momentos de convívio.

O trabalho em equipa é considerado primordial, sendo desenvolvido por etapas e constante incentivo para a realização do mesmo, o que é num conjunto de aspetos: no envolvimento dos diferentes inspetores na construção do “Plano de atividades”; quando surge a urgência em concretizar ou finalizar uma determinada atividade/ação inspetiva; no aperfeiçoamento de metodologias ou procedimentos; quando são necessários novos contributos e ideias e quando são construídas novas atividades, o que por sua vez ajuda a conhecer a personalidade e estilo de trabalho dos membros.

A mobilização dos esforços de melhoria verifica-se, também, no trabalho em equipa e na atenção conferida às necessidades de formação dos inspetores e consequente criação de planos/ações de formação contínua.

É nos eventos e nas atividades realizadas no âmbito do programa da Atividade Internacional e nas reuniões e formações para os inspetores da EMEE, em que participei, onde os membros da IGEC estabeleciam contato e tinham como objetivos uniformizar procedimentos, metodologias de trabalho e critérios, evitar possíveis discrepâncias de atuação e incentivar à sua reflexão das práticas e sentido crítico, que mais se evidencia a importância das relações informais. Os breves momentos de convívio consistem na celebração de aniversários; no ritual da “hora do chá”; em

almoços no refeitório e visitas de estudo/trabalho, caracterizando-se por uma maior proximidade entre os membros.

É de realçar a postura cordial e flexível das intervenções dos inspetores enquanto aspeto revelador de uma reduzida centralização do poder e estrutura informal, o que é corroborado pelo chefe da EMEE, que se considera não como um líder, mas um membro integrante da equipa, revelando a necessidade de partilha de experiências e conhecimentos e que toma em consideração o espírito colaborativo, enquanto fator capaz de melhorar o rigor, a transparência e justiça dos procedimentos, a atuação dos inspetores no terreno e de promover a sua interação (NC1,06/01/2014).

De acordo com o modelo de Bihlim (2006), que refere a presença de culturas fortes ou fracas, atendendo ao impacto que a cultura tem sobre o comportamento dos membros, atende a três fatores: 1) a profundidade das crenças, valores e expectativas que orientam as atitudes e o comportamento; 2) a extensão com que é partilhada e 3) a simplicidade e a clareza das considerações fundamentais. Deste modo considero que a cultura organizacional da IGEC é considerada forte, uma vez que se caracteriza “pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente partilhados e interiorizados” (Bilhim, 2006, p.203).

A profundidade das crenças, expectativas e a ação da IGEC são alinhadas pela natureza e missão da mesma, que assentam num conjunto de valores orientadores da conduta e atuação dos seus membros: *“No dia-a-dia confrontamo-nos (...) com uma grande responsabilidade de cumprimento e exercício destes valores (E)”*. *“ existem princípios os quais (...) estamos obrigados em termos de direção, (...) enquanto responsáveis ou titulares de cargos dirigentes”* (E). A cultura forte da IGEC verifica-se no seu ambiente organizacional enquanto ambiente influenciador, de construção e utilidade, que enfatiza a proximidade entre os inspetores do país, nos mecanismos de mobilização que possui, de modo a que os inspetores partilhem com o seu interlocutor informações pertinentes detetadas no trabalho nas escolas e, ainda, por ser um ambiente de práticas intencionais, continuadas, técnicas e assentes em conhecimentos.

Quanto à extensão com que é partilhada a cultura, este aspeto é visível na importância dada ao diálogo para efeitos de organização, de incentivo ao trabalho em equipa, de princípio de ação e proximidade, que é igualmente incrementado entre os membros e promotor da reflexão sobre as práticas e suas metodologias (depois das

reuniões ou de trabalho com os coordenadores de equipa e outros responsáveis com o efeito de debater sobre procedimentos desenvolvidos, obter *feedback* e formas de resolver situações).

Por fim, falta falar da simplicidade e clareza das considerações fundamentais. Quanto às normas e valores, podemos considerar tratem-se de valores intensamente interiorizados e partilhados, havendo o reconhecimento pelos inspetores de valores como a eficácia, a qualidade e o rigor da sua ação, destacando-se princípios como “*legalidade; justiça; imparcialidade; (...) tanto é uma procura constante de ser competente; de fazer melhor; munir-se de conhecimento para desempenhar a função como é esperado por parte da nossa sociedade e da responsabilidade do trabalho que é desenvolvido nas escolas; a proporcionalidade; a transparência*” (E).

Passo, agora, a analisar a cultura organizacional da IGEC, segundo o modelo analítico de Beare (1989), como descrito por Nóvoa (1992, pp.31-32), que assenta na distinção entre cultura interna - percebida enquanto “conjunto de significados e quadros de referência partilhados” (Nóvoa, 1992, p.29) - e cultura externa, entendida como “variáveis culturais existentes no contexto da organização, que interferem na definição da sua (...) identidade” (idem). Como atrás salientei, interessou-me estudar a primeira dimensão, com base nos seguintes elementos: a) bases conceptuais e os pressupostos invisíveis (os valores, crenças e as ideologias dos membros); b) as manifestações verbais e conceptuais (incluem “elementos conceptuais que têm de ser escritos” a linguagem utilizada e “metáforas (...) para justificarem as suas ações” (Nóvoa, 1992, p.31); e c) as manifestações comportamentais (que abrangem elementos passíveis de influenciar o comportamento, tais como as normas que orientam os atores e os procedimentos instituídos).

Quanto às bases conceptuais e aos pressupostos invisíveis, a cultura organizacional da IGEC assenta em valores que figuram nos documentos nucleares da IGEC e nos normativos legais, nomeadamente no DL n.º125/2011, 29 de dezembro, artigo n.º11, e que nos remetem indubitavelmente para o cumprimento da lei em termos de “*controlo*”, “*auditoria*” e *fiscalização do funcionamento do sistema educativo*” (E). Neste contexto, também as manifestações conceptuais se verificam nos normativos legais e nos instrumentos de gestão (com especial destaque para o Plano de Atividades). Estes documentos complementam-se entre si, definindo os objetivos da organização; a

estratégia da sua ação; a caracterização qualitativa e quantitativa dos recursos humanos e materiais; o grau de realização e execução dos programas e atividades:

“acentua-se a orientação estratégica traduzida no desenvolvimento de um vasto leque de atividades planeadas, com intervenção em todas as áreas de competência da IGEC, assumindo (...) como prioridade absoluta, o caráter preventivo da sua ação” (IGEC, 2014, p.1)

Do ponto de vista das manifestações verbais que os atores da IGEC patenteiam, caracterizam-se pelo recurso a um estilo linguístico cuidado e eloquente na maneira como se apresentam (e.g Dr.(a) X, Dona x, Sr.(a) x), não obstante mostram-se bastante acessíveis quer na maneira como se abordam, quer na transmissão de conhecimentos e auxílio: “Expressões como “as nossas meninas”, as “nossas jovens” “ as estagiárias preferidas” que foram ditas e reforçadas” (NC5, 29/05/2014).

Por fim, em relação às manifestações comportamentais dos inspetores, percebe-se a presença forte das normas e regulamentos, que orientam a sua conduta e que são inteiramente assumidos pelos mesmos, revelando conhecimento e domínio das práticas. Contudo, é de salientar que esta interiorização de um conjunto de regras e de regulamentos e de modos de atuação formal não obstam a que se vivencie entre todos um salutar ambiente de empatia e cordialidade: “Foi observável o companheirismo entre os vários membros da IGEC, independentemente da função que desempenham nesta organização e, por parte do Inspetor-geral, um lado informal, acessível/próximo e recetivo (lado que sempre demonstrou para com os seus colaboradores) ” (NC3, 22/4/2014).

Em jeito de reflexão final, considero que a estrutura organizacional da IGEC é mista. Por um lado, é burocrática por ser hierarquizada relativamente à sua administração e apoio jurídico e também, como refere Saraiva (2002, p.192), porque “ existem linhas (...) de responsabilidade e autoridade, (...) o trabalho é organizado e sistemático” e a sua complexidade é refletida nos parâmetros internos (idem, p.192), o que por sua vez demonstra ser uma organização estável, cuidadosa e madura (Wallash apud Santos, 1990, in Saraiva, 2002, p.192). Por outro lado é matricial no que diz respeito às ações de inspeção, pois os inspetores atuam em mais do que uma área de coordenação ou atividade (de acordo com o “Plano de atividades”), isto é, cada profissional tem a sua função (alguns são coordenadores de atividades e outros interlocutores que pertencem às ATI) mas cooperam entre si na realização das ações

inspetivas e na transmissão de conhecimentos, uma vez que em vários momentos foram visíveis características como a humildade; flexibilidade para com os vários intervenientes; preocupação em tentar sempre corresponder positivamente a todas as situações por um esforço de equipa; necessidade de acompanhamento e rigor na organização dos eventos/atividades.

Como padrões da sua cultura organizacional, identificam-se os seguintes aspetos:

- i) O predomínio de um sentido de proximidade e reunião entre os membros, de modo a que se sintam pertencentes à organização e mobilizados a desempenhar as suas funções com rigor e empenho;
- ii) A presença de um trabalho contínuo, atento e focado, sendo identificado na clareza dos objetivos da ação inspetiva; na necessidade constante de planeamento; e na importância dada à ligação dos aspetos metodológicos com os objetivos da ação inspetiva;
- iii) Importância dada às aprendizagens;
- iv) A necessidade de desenvolver a sua ação de modo a que os cidadãos e as escolas sintam que o seu trabalho tem qualidade, é justo e competente.

CAPÍTULO II - Descrição/Reflexão das atividades desenvolvidas

Neste capítulo, descrevo as atividades que desenvolvi no âmbito do estágio curricular na IGEC e reflito sobre o meu percurso e sobre as aprendizagens e competências que adquiri. É de salientar que a maioria das atividades desempenhadas foram-no em parceria com a minha colega de estágio, Rafaela Belo. Do ponto vista da apresentação das atividades, procurei fazê-lo tendo por base duas vertentes: a do facto e a da inferência.

Em jeito de contextualização importa referir que o estágio curricular teve uma duração de oito meses (07 de outubro de 2013 a 29 de maio de 2014), das 09:00 às 13:00 horas, de segunda-feira a quinta-feira. É de salientar que, devido ao cariz ou urgência da concretização das atividades, houve momentos em que desenvolvi as minhas funções em mais horas, bem como, se por qualquer motivo tive necessidade de me ausentar, os orientadores de estágio da IGEC sempre se revelaram flexíveis.

Por forma a tornar mais acessível a sua apresentação, dividi as atividades em três capítulos - I) Atividades realizadas no âmbito da Avaliação externa das escolas (por ser considerada a atividade de referência e onde colaborei maioritariamente no âmbito da EMEE), II) Atividades realizadas no âmbito da Atividade Internacional e III) Outras atividades. Ainda neste sentido, é importante salientar que apresento a data da realização da atividade quando se desenvolveu num só dia sem repetição ao longo do período do estágio curricular.

I - Atividades desenvolvidas no âmbito da Avaliação externa das escolas

Atividade: Leitura de documentação relativa à atividade da Avaliação externa das escolas (Quadro de Referência, Escalas de Classificação e Agendas de trabalho)
Descrição: Na primeira e segunda semana de estágio (07 de outubro a 15 de outubro de 2013), foi-nos proposto, numa reunião com os orientadores Dra. L e Dr. J, que efetuássemos leituras sobre a avaliação externa das escolas. Neste sentido, consultei o Plano de Atividades (2013); documentos de enquadramento da AEE; os relatórios de AEE do ano letivo de 2012/2013 e alguns contraditórios apresentados pelas escolas; o relatório produzido pelo Grupo de trabalho na sequência das propostas que apresentaram para o segundo ciclo de AEE e também legislação. É ainda importante salientar que analisei os documentos de enquadramento e alguns relatórios do primeiro ciclo de AEE, a fim de perceber quais as principais alterações efetuadas e a razão que levou a essas mudanças. Todos os documentos foram consultados no <i>website</i> da IGEC e por intermédio de documentos dos orientadores do estágio, que nos auxiliaram em qualquer dúvida que nos surgisse e na transmissão de conhecimentos.
Aprendizagens/Reflexão: Num primeiro momento, afirmo que a leitura dos documentos

relativos à AEE foi um processo constante para o melhor entendimento das etapas e práticas subjacentes ao processo de AEE, bem como para tomar consciência da importância do trabalho desenvolvido pelas equipas de avaliação, quer na redação dos relatórios, quer no seu trabalho no terreno e do incentivo à participação da comunidade educativa neste processo. Percebi igualmente a complexidade que envolve este processo, havendo por parte da IGEC e das direções das escolas um objetivo comum: melhorar a qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares.

Atividade: Preparação e tratamento dos questionários de satisfação a aplicar às escolas no âmbito da AEE

Descrição: No âmbito de uma reunião com os orientadores, foi-nos dado a conhecer que iríamos colaborar na preparação e análise de um instrumento de recolha de informação: os questionários de satisfação a aplicar à comunidade educativa das escolas/AE alvo de avaliação (alunos, encarregados de Educação/pais de alunos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundária, docentes e pessoal não docente). Os questionários de satisfação são considerados mecanismos para conhecer os níveis de satisfação dos principais intervenientes e, sobretudo, com os resultados obtidos sinalizar áreas para uma interpelação e apreciação mais fundamentada durante a visita à escola.

Para aprendizagem do processo, houve uma reunião onde nos foram explicadas e exemplificadas cada uma das etapas.

Na etapa de preparação/envio às escolas/AE, é elaborada uma amostra do número de respondentes, sendo os questionários e respetivos envelopes contabilizados de acordo com esse mesmo número e posteriormente colocados em caixas identificadas e entregues para expedição.

Na etapa de tratamento, esta envolve 4 fases sequencias: 1) abertura, organização e verificação de falhas, 2) digitalização por lote, 3) classificação e 4) validação, sendo as três últimas fases feitas num programa de computador.

Não é possível saltar nenhuma destas fases pois trata-se de um processo minucioso e têm de ser realizadas segundo prazos a cumprir.

Cada uma das etapas deve ser dada a conhecer às Áreas Territoriais, sendo garantida a confidencialidade e atribuído às ATIS e às escolas/AE um documento referente às instruções de aplicação dos questionários de satisfação consoante o público-alvo. Também é dada primazia ao campo das observações, onde os membros da comunidade educativa poderiam elaborar comentários, pois através dos comentários seria possível perceber quais as preocupações, problemas e interesses no âmbito da educação.

Aprendizagens/Reflexão: Apesar de esta atividade possuir um cariz mecânico e repetitivo, demonstrou-se muito rica para a consolidação da aprendizagem da AEE. A sua realização permitiu-me também desenvolver competências de trabalho: a gestão do *stress* pela urgência dos prazos a cumprir e imprevistos; o trabalho por esforço de equipa, devido ao elevado número de questionários a serem contabilizados e enviados num espaço de tempo bastante reduzido, o que por sua vez levou a que fosse necessária a planificação, divisão de tarefas e o estímulo à concentração e responsabilidade que nos foi atribuída.

Quanto às aprendizagens, compreendi a diferença entre um questionário de avaliação e um questionário de satisfação: no primeiro há algo que se quer comprovar e atribuir uma classificação, enquanto o segundo não tem carácter avaliativo, mas sim de interpelação.

A meu ver, são importantes os comentários elaborados pela comunidade educativa, nomeadamente para compreender a realidade das escolas e quais as prioridades que devem ser tidas em consideração pelos avaliadores e pelo próprio MEC. Ainda neste sentido, constatei que os docentes e o pessoal não docente raramente tecem comentários e os que o fazem é relativamente à necessidade de melhorar a aplicação dos questionários aos trabalhadores. Constatei também que a maioria dos comentários provém dos Encarregados de Educação e alunos do 1º ciclo e 2º ciclo do Ensino Básico, sendo relativos às más condições das infraestruturas; higiene deficiente das casas-de-banho; mau aproveitamento dos recursos materiais; má confeção das refeições; ausência de profissionalismo por parte dos assistentes operacionais, mas também demonstram como aspeto positivo a evidência de profissionalismo docente.

Neste sentido, considero que pus em práticas competências de organização e promoção de acções de avaliação e enriquecimento pedagógico e de participação em acções destinadas a informar e sensibilizar o reforço da ligação escola-comunidade.

Atividade: Participação na reunião sobre Avaliação externa das escolas com os diretores das escolas que foram avaliadas no mês de novembro de 2013

Descrição: No dia 22 de outubro de 2013 participei numa reunião convocada pela ATI Sul sobre o tema da Avaliação Externa das Escolas. Para além dos diretores das escolas encontravam-se igualmente presentes o Chefe da EMEE/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas e elementos das equipas de avaliação externa. O objetivo da reunião foi dar a conhecer o processo de avaliação externa das escolas aos diretores, a fim de perceber como se desenvolve o seu processo, a sua importância e esclarecer dúvidas.

Aprendizagens/Reflexão: Com a participação na reunião aprofundei conhecimentos sobre a avaliação externa, nomeadamente quanto à constituição das equipas de avaliação; o cálculo do valor esperado; a ação da escola durante o processo; quais os critérios a ter em consideração para a seleção das escolas que são avaliadas; a introdução do perfil das escolas e agendas de trabalho, consoante a tipologia de escola. Ainda neste sentido, tomei conhecimento de algumas das dificuldades sentidas pelos docentes neste processo.

No que concerne às aprendizagens, compreendi que tanto da parte da IGEC como da direção das escolas há um objetivo comum, nomeadamente a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados escolares.

No âmbito da especialidade de Técnico Superior de Educação considero que participei em experiências pedagógicas.

Atividade: Análise do relatório “ Provas finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário” para atribuição de comentários

Descrição: No dia 29 de outubro de 2013 foi-nos proposta a análise do relatório “Provas finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário” (anos letivos 2011/2012 e 2012/2013) a fim de atribuir comentários.

Este relatório identifica a ação da IGEC no controlo/observação das provas finais e exames nacionais e posteriores resultados (aspetos conseguidos; desvios; desconformidades; queixas/denúncias; aspetos que chegaram ao conhecimento da IGEC através de entidades particulares ou outras entidades e serviços do MEC; recomendações; propostas e comparação entre anos letivos), enquanto ação planificada junto das escolas do ensino público e privado.

Aprendizagens/Reflexão: Esta atividade possibilitou-me um olhar externo sobre o trabalho realizado, tornando-se assim um momento de aprendizagem, quer para quem o elabora, quer para quem o analisa posteriormente, neste caso esta ação de controlo realizada pela IGEC no que diz respeito às provas finais e exames nacionais para finalização ou transição de ciclo, comparação dos anos letivos em questão e também a própria estrutura de apresentação do relatório.

Por outro lado, pela análise do relatório, foi possível verificar o rigor presente, mais concretamente ao terem esmiuçado a informação pela apresentação da metodologia utilizada e pelo recurso à análise quantitativa.

Na qualidade de Técnico Superior de Educação considero que coloquei em prática competências de promoção de medidas que sustentem a diversificação de estratégias e métodos educativos que, de forma diferenciada, sustentem o sucesso escolar.

Atividade: Ação de formação sobre Avaliação externa das escolas 2013/2014 na Escola EB1/JI Vasco da Gama em Lisboa

Descrição: No dia 13 de novembro de 2013, participei na ação de formação sobre avaliação externa das escolas 2013/2014 para avaliadores - inspetores e peritos externos – que avaliam as escolas pertencentes às Áreas territoriais de Inspeção do Centro e Sul de Portugal. Esta formação decorreu na Escola EB1/JI Vasco da Gama em Lisboa, sendo orientada pelo Dr. J, na qualidade de Chefe da EMEE/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas.

Como forma de preparação, li previamente os documentos inerentes a este contexto, sendo um deles os “Desafios políticos em liderança escolar na perspectiva da equidade e da aprendizagem”.

Assim sendo, foi apresentada a sua agenda de trabalhos com os dados relativos ao ano letivo 2012/2013, como meio de contextualização; os seus objetivos, documentos de enquadramento, dando especial atenção aos domínios de avaliação e campos de análise e resultados. Foram apresentados os pontos fortes e áreas de melhoria constantes nos relatórios de escola e relativamente aos documentos de enquadramento, os que foram alvo de alteração e quais os procedimentos efetuados nesse sentido. Numa segunda fase da formação, abordou-se o tema Modelos de comparação estatísticos dos resultados académicos em escolas de contexto análogo, pela Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência. O último tema da formação foi “A liderança escolar: o que mudou no modo de a pensar?”, tendo em conta a experiência da realização do projeto EPNOSL, como projeto europeu em rede sobre liderança escolar.

Aprendizagens/Reflexão: A meu ver, houve uma boa apresentação e receptividade por parte do Sr. Inspetor-geral e dos restantes inspetores que estavam responsáveis pela dinamização, bem como um domínio exemplar das temáticas apresentadas e a capacidade de síntese e de oratória. Compreendi que a AEE é uma atividade fundamental para a melhoria e progresso das escolas, e por isso a escola deve fazer o melhor pelo interesse público. Neste sentido, os inspetores/avaliadores devem ter como pilares o seu empenho, a justiça, transparência, exigência, espírito de desafio e sentido crítico, sendo o seu trabalho assente em valores contextualizados.

Aprendi igualmente que a qualidade é um conceito polissémico e as suas normas passam por um processo de construção social que implica o confronto de interesses, lógicas e poderes que predispoem a negociação e consensos.

Quanto à liderança escolar, aprendi que existe uma correlação entre a qualidade da liderança escolar e a qualidade das aprendizagens refletidas nos resultados escolares dos alunos, sendo os professores a variável mais significativa da qualidade escolar por serem potencializados pelos líderes escolares. Assim sendo, a liderança escolar é um processo multifacetado para usar estrategicamente e deve ser distribuída a sua responsabilidade pelos membros da comunidade educativa e não partilhada, nomeadamente pelo desenvolvimento de uma cultura de interação e parceria na construção de soluções e objetivos

Por fim, considero que coloquei em prática competências de participação em experiências pedagógicas, sendo neste caso numa ação de formação.

Atividade: Pesquisa e análise de publicações e *websites* relativos à Avaliação da Qualidade do Ensino e sua melhoria

Descrição: No dia 14 de novembro de 2013, foi-nos proposto a pesquisa e análise de publicações e *websites* relativos à Avaliação da Qualidade do Ensino e sua melhoria, a fim de desenvolver conhecimentos.

Aprendizagens/Reflexão: A análise destas publicações permitiu-me perceber o que é a Avaliação da Qualidade do Ensino e como é desenvolvida por parte das escolas e outras instituições deste âmbito, como também considero ser um meio de elaborar novas estratégias de intervenção. O apoio e orientação da Dra. L nesta análise foram indispensáveis, uma vez que demonstrou interesse pela nossa formação e estimulou a nossa capacidade de reflexão e necessidade de aprender.

Atividade: Participação na reunião de trabalho dos inspetores da Área Territorial Sul com o Chefe de Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário relativamente à Avaliação externa das escolas

Descrição: No dia 06 de janeiro de 2014 participei na reunião de trabalho dos inspetores da Área Territorial Sul, sendo orientada pelo Chefe da EMEE e Dra. L

A temática foi a metodologia de trabalho e acompanhamento dos inspetores no âmbito da avaliação externa de escolas, surgindo como estratégia na sequência da formação sobre avaliação externa de escolas. O objetivo da reunião foi uniformizar procedimentos e critérios para evitar discrepâncias na redação dos relatórios.

Um dos pontos de maior debate foi o modelo do cálculo do valor esperado e os fatores e

variáveis que interferem no mesmo, nomeadamente variáveis de contexto da escola, variáveis de maior ou menor peso e dados estatísticos.

Aprendizagens/Reflexão: Um dos pontos mais importantes abordados foi quando o Chefe de equipa afirmou que não se considera um líder mas sim um membro integrante da equipa, que tem como necessidade a partilha de experiências e conhecimentos e toma em consideração o espírito colaborativo, no sentido de melhorar o rigor, transparência e justiça dos procedimentos e a atuação dos inspetores no terreno, com vista a promover a interação entre os mesmos. Deste modo, constatei existir um espírito de interajuda entre todos, especialmente no seu esforço e dedicação por um objetivo comum.

Quanto às aprendizagens, compreendi que em 2012/2013 foram construídos os modelos de valor esperado utilizando os dados de 2010/2011 (resultados dos alunos). Ainda neste sentido, como nesta altura iniciou-se o segundo ciclo de AEE não foi possível utilizar os dados do ano letivo anterior (2011/2012) e do ano seguinte (2013/2014) porque o seu tratamento ainda não se encontra totalmente concluído. No entanto, para cada escola já se possuíam valores esperados de dois anos - 2010/2011 e 2011/2012.

Quanto à intervenção das equipas de avaliação, percebi que não devem escolher maneiras diferentes devido à especificidade das escolas, mas sim centram-se em dados concretos, que provém da sua análise, devendo ser fundamentados a nível da adequação do discurso, reflexões e juízos de valor.

Compreendi também que as escolas foram dispostas em tipologias de *Clusters* para fins estatísticos, enquanto auxílio, a fim de que as mesmas consigam situar-se em termos de valores de dados a nível nacional.

Esta atividade foi uma mais-valia para o meu estudo, sobretudo para caracterização da IGEC e também para compreender como é reconhecido o trabalho em equipa entre as equipas de avaliação; como são pensadas as metodologias de trabalho; quais os objetivos que lhe estão inerentes e como se contornam as lacunas.

Assim sendo, considero que consegui colaborar no âmbito da especialidade de Técnico Superior de Educação, mais concretamente na participação em ações de formação e de enriquecimento pedagógico.

Atividade: Participação na ação de formação dos inspetores/equipas de avaliação externa sobre a Observação da prática letiva

Descrição: Nos dias 05 e 07 de maio de 2014 realizou-se uma formação para os inspetores de terreno, sob a orientação do chefe da EMEE e uma representante dos inspetores.

A temática da formação foi a Observação da prática letiva. Os objetivos desta formação foram: 1) desenvolver técnicas; 2) perceber quais as tendências, face à amostra, e triangulá-las para interpelar posteriormente no juízo avaliativo a integrar num parágrafo dos relatórios de AEE e 3) visto a grelha de OPL ser um instrumento em aberto de validação e reflexão sucessiva, demonstra-se a necessidade de alcançar a sua estabilidade para verificar o seu grau de confiança, pertinência e adequação.

Quanto ao programa da formação, o primeiro dia remeteu-se para a apresentação da escola, uma vez que no segundo dia iria ser realizada a observação da prática letiva nestas instalações para efeitos de experimentação; para observação dos ficheiros em *Excel* para fins de sistematização; formação das equipas; apresentação dos critérios para a seleção da amostra e construção da agenda, através do trabalho em equipa pelo debate, reflexão e apresentação de conclusões por cada grupo. No último dia da formação, os inspetores refletiram sobre o trabalho desenvolvido na experimentação da OPL e colocaram dúvidas, a fim de através dos dados que recolheram verificar a tendência e foi feito um exercício de simulação de formulação de juízos avaliativos, a fim de identificar quais as aprendizagens dos inspetores.

Aprendizagens/Reflexão: Quanto à OPL compreendi que tem sido realizada a formação de inspetores, solicitando a IGEC às escolas, onde é realizada a formação, a sua colaboração para a sua realização.

Quanto aos seus procedimentos percebi que não há um modelo de aula e que a OPL se realiza em segmento de 45 minutos.

No que respeita aos critérios de seleção, compreendi que o número de observações ainda se

<p>encontra por definir; a seleção deve contemplar os níveis de ensino lecionados; deve-se ter em conta a diversificação das turmas/professores e disciplinas; devem ser selecionadas turmas de reserva, para colmatar impedimentos na seleção de turmas principal e que o avaliador pode assistir a qualquer aula, mas depende da organização da agenda de trabalho.</p> <p>Quanto à perspectiva do juízo avaliativo da OPL percebi que seria integrar num parágrafo dos relatórios de AEE (no domínio Prestação do serviço educativo), para efeitos de sensibilização como enriquecimento do <i>feedback</i> da avaliação externa; para incentivar a sua promoção por opção própria.</p> <p>Em termos das competências de um Técnico superior de Educação, creio que consegui colaborar na participação em ações de formação para órgãos de matéria voltada para as escolas.</p>
<p>Atividade: Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de avaliação externa do ano letivo 2012/2013</p>
<p>Descrição: Numa reunião com a Dra. L foi-nos pedido a colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores do Relatório Global da atividade de avaliação externa do ano letivo 2012/2013.</p> <p>Por forma a auxiliar e nos fazer compreender a complexidade que está inerente à sua elaboração, reuni com a Dra. L a fim de receber orientações.</p> <p>É de salientar que no desenvolvimento desta atividade foi indispensável consultar frequentemente a Dra. L para nos atribuir <i>feedback</i>, sendo evidente o seu acompanhamento excecional.</p>
<p>Aprendizagens/Reflexão: Esta proposta para a colaboração na redação deste capítulo foi muito positiva, quer a nível da apreensão de conhecimentos e reflexão sobre as informações adquiridas, bem como a nível do reconhecimento do nosso trabalho.</p> <p>Quanto às aprendizagens, compreendi que, de um modo geral, as escolas e os avaliadores estão satisfeitos com os objetivos e metodologia da AEE. No entanto, os aspetos a que dão maior importância são a nível dos dados do “valor esperado”; do próprio processo de avaliação externa de escolas e seus relatórios; da duração das visitas às escolas; resultados académicos; domínios e campos de análise do quadro de referência; documentos de apresentação da escola/perfil; funções de liderança e gestão; entrevistas de painel; escala de classificação/avaliação; planos de melhoria; observação da prática letiva; questionários de satisfação e intervenção das equipas de avaliação e peritos externos.</p> <p>É de destacar as sugestões e comentários das escolas e avaliadores, pois se forem alvo de reflexão poderão auxiliar no desenvolvimento, continuidade e aperfeiçoamento da atividade de avaliação externa das escolas</p> <p>Realizar esta atividade permitiu-me recolher dados a nível da opinião dos avaliadores/equipas de avaliação na dimensão da autoavaliação: obtive uma maior noção da relação que se estabelece entre a autoavaliação e avaliação externa das escolas, que, segundo a opinião dos avaliadores, avaliação externa é assente na formulação de um juízo; no conhecimento da forma como a escola se organiza para obter resultados; no controlo da qualidade dos resultados e assegurar que as ações de melhoria são postas em prática e a autoavaliação na mudança; nas estratégias e meios de melhoria conforme a situação existente e, por isso, a avaliação externa deve caminhar no sentido de valorizar a autoavaliação.</p> <p>No âmbito das competências de Técnico Superior de Educação, participei na organização e promoção de ações de avaliação em funções de natureza científico-técnica.</p>
<p>Atividade: Reuniões/Conversas informais</p>
<p>Descrição: Ao longo do período de estágio foram vários os momentos de reunião com a Dra. L e o Dr. J, para fins de reflexão das práticas, pontos de situação, colocar dúvidas e orientação das atividades ou para a realização de novas atividades (metodologia, objetivos, documentos ou normativos a consultar e prazos de realização).</p>
<p>Aprendizagens/Reflexão: A sua realização promoveu a aprendizagem sobre as atividades a desenvolver, em termos de metodologia, planificação, gestão dos prazos e envolvidos, como</p>

pelo estímulo à capacidade de reflexão, de inovação para a realização de novas estratégias e iniciativas e de criar bons processos de comunicação.
É também importante referir que revelou-se bastante positiva a preocupação dos orientadores em nos acompanhar, auxiliar e a margem de autonomia e responsabilidade que nos atribuíram, pois fizeram-me sentir integrada na organização.

II - Atividades desenvolvidas no âmbito da Atividade Internacional

Atividade: Leitura de documentação sobre as Escolas Europeias (normativos e análise de páginas da internet)

Descrição: Em jeito de orientação para uma atividade de planificação de avaliação de docentes das Escolas Europeias Luxemburgo I e Bruxelas II e também para que tomássemos conhecimento das suas características e funcionamento, foi-nos proposto a realização de leitura de documentação sobre as Escolas Europeias, sendo neste caso normativos, documentos/relatórios escritos e páginas da internet, atividades e agências com cariz internacional no âmbito da Educação.

Aprendizagens/Reflexão: A leitura e análise de documentos, quer sobre as Escolas Europeias, quer sobre a Atividade Internacional, revelou-se essencial em todos os momentos do meu percurso na IGEC. Embora já tivesse uma ideia de algumas informações feitas por pesquisas *a priori*, analisar estes documentos ajudou-me a consolidar conhecimentos e conceitos.
Neste sentido, compreendi que as Escolas Europeias são instituições de ensino sob a tutela da Comissão Europeia, sendo constituídas para qualificar/formar os descendentes/filhos dos membros da Comunidade Europeia até ao Ensino Secundário.

Atividade: Planificação da atividade de avaliação de docentes nas Escolas Europeias

Descrição: Foi-nos proposto a realização da planificação da atividade de avaliação de docentes nas Escolas Europeias (Luxemburgo I e Bruxelas II), do Ensino Maternal (Educação Pré-escolar) e 1.º ciclo do Ensino Básico. Esta planificação envolvia a planificação da viagem e ação do Dr. H, mais concretamente da ordem de intervenção e as aulas a que assistiria. É importante salientar que, para sua devida condução, realizaram-se duas reuniões de preparação com o Dr. H.

Aprendizagens/Reflexão: Compreendi a complexidade que envolve o processo pois são vários os aspetos a ter em conta, nomeadamente a gestão do tempo, de modo a que se consiga ir às aulas dos diferentes docentes das duas Escolas Europeias e critérios como a ida ao contabilista; observar aulas sem ser desporto/educação física; ver planos de aula para ver se o que encontra planificado é realmente posto em prática; se há diferenciação pedagógica e de que modo se iniciam as aulas.

No âmbito do trabalho de Técnica Superior de Educação considero que colaborei na organização e promoção de ações de avaliação e enriquecimento pedagógico.

Atividade: Visita de estudos dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês

Descrição: Nos dias 06 e 07 de novembro de 2013 participei na visita de estudo dos Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês. A organização da visita estudo incluiu a preparação de materiais de apoio (pastas com o programa, apresentações, canetas e folhas e as identificações dos nomes dos participantes).

Dia 1: Na chegada dos dirigentes noruegueses às instalações da IGEC, foi possível constatar que os mesmos foram extremamente recetivos. Esta recetividade foi igualmente demonstrada por parte dos inspetores responsáveis pela Atividade Internacional da IGEC, dando-lhes sempre oportunidade para colocarem questões ou sugestões.

Foi feita a apresentação da estrutura organizacional e atividades da IGEC (com maior ênfase na avaliação externa de escolas). Posteriormente desenvolveu-se uma breve apresentação do sistema educativo português, na qual se debateram questões sobre a necessidade de se constituírem os agrupamentos de escolas.

Após a apresentação do sistema educativo português, os dirigentes do Ministério da Educação

Norueguês apresentaram o seu sistema de educação e formação. Um outro foco importante de debate foram as diferenças entre o sistema educativo português e o sistema educativo norueguês.

Durante a tarde, dirigimo-nos à Agência Nacional de Qualificação Profissional, na qual foi feita uma breve caracterização da sua ação (subsistemas, instrumentos e estruturas). Por fim, realizou-se no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa uma apresentação, pelo seu presidente e de alguns dos seus docentes, sobre a sua estrutura, oferta educativa e debateu-se sobre o que se espera atualmente na investigação no campo da educação e quais as lacunas existentes neste âmbito.

Dia 2: O primeiro momento do segundo dia da Visita foi pela ida ao Museu Arqueológico de São Miguel das Odrinhas em S. João das Lampas, Sintra. Esta atividade tinha como objetivo dar a conhecer aos dirigentes do Ministério da Educação norueguês um pouco da nossa cultura e da nossa história, nomeadamente pelo conhecimento de ruínas de origem romana e peças da época do renascimento e do cristianismo. Ainda neste espaço, foi feita uma apresentação por uma Técnica Superior de Educação sobre a Educação em Sintra, nomeadamente por níveis de ensino, faixas etárias, género, agregado familiar e entre escolas públicas e privadas. A meu ver, esta apresentação foi muito relevante pois debateu-se sobre as competências municipais no campo da Educação.

Em seguida, fomos conhecer a Escola Secundária Leal da Câmara do Agrupamento de escolas de Rio de Mouro, Sintra. Na chegada à escola, fomos muito bem recebidos pela Direção, docentes que constituem o grupo de avaliação e pelos diferentes membros da comunidade educativa, pois mostraram-se bastante recetivos em nos acompanharem e mostrarem o que a escola pode proporcionar aos seus alunos. Assim sendo, foi feita uma breve apresentação da mesma e visitou-se as instalações.

É importante referir o motivo da escolha desta escola uma vez que na sua recente avaliação externa obteve uma classificação de Muito Bom em todos os domínios do quadro de referência, bem como pelo facto da escola sentir a necessidade de investir numa ampla oferta educativa, que vai ao encontro dos interesses de todos os membros e de rentabilizar todos os serviços que a escola pode proporcionar aos seus alunos.

Posteriormente a realização da visita de estudo foi desenvolvida uma reunião com os orientadores para refletir sobre o impacto e aprendizagens desenvolvidas.

Aprendizagens/Reflexão: A tarefa de organização da visita de estudo foi de extrema relevância, pois sem uma preparação prévia e voltada para um trabalho em equipa, o alcance dos objetivos estipulados poderiam ficar condicionados. A participação na visita foi também bastante positiva, pois tive a oportunidade de conhecer uma realidade diferente de Educação; permitiu-me conhecer um bom exemplo de uma escola que demonstra a necessidade de melhorar os resultados, pela constituição de um grupo de autoavaliação, que tem em consideração os interesses dos alunos, bem como por investir numa oferta educativa rica em conteúdos pedagógicos diversificados e no trabalho em equipa.

Considero também muito importante esta atividade pois é possível aprender sem ser num contexto de sala ou fechado. Compreendi também a importância do domínio da língua inglesa, pois ao ser uma das línguas mais faladas no mundo torna-se rentável o seu domínio.

Quanto a aprendizagens efetuadas, percebi quais as diferenças no sistema educativo português e no sistema de ensino norueguês. Estas diferenças verificam-se relativamente às despesas com as instituições escolares nos países da OCDE, uma vez que na percentagem do PIB para todos os níveis de ensino e por tipo de financiamento a Noruega está no 3º lugar dos países da União Europeia e Portugal quase no fim. O sistema educativo norueguês apresenta também melhores resultados escolares comparativamente a Portugal.

Em relação à ANQEP considerei a sua missão bastante relevante, uma vez que pretende coordenar a implementação das políticas de educação e qualificação profissional para jovens e adultos (incluindo pessoas iletradas e de português língua não materna) e assegurar o desenvolvimento e gestão do sistema nacional de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Aprendi ainda que no âmbito da administração municipal é importante ter em consideração as necessidades da comunidade educativa e das mudanças provocadas pela descentralização,

ajustando a oferta educativa a essas mesmas referências. Compreendi igualmente que, por este intermédio, há a necessidade de se conseguir realizar um bom trabalho em equipa e uma gestão eficaz do financiamento destinado à Educação.

Assim sendo considero que consegui colaborar no âmbito da especialidade de Técnico Superior de Educação, mais concretamente na organização e promoção de ações de enriquecimento pedagógico e na participação em experiências pedagógicas.

Atividade: Desenvolvimento de um boletim informativo/newsletter à visita de estudo para Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês⁷

Descrição: Após a realização da visita de estudo para Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês, foi-nos proposto a redação do boletim informativo/newsletter da mesma. Esta atividade desenvolveu-se nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, tendo como temática a síntese do programa da visita de estudo e reflexão sobre a mesma. É de salientar que, após a sua redação, o boletim foi disponibilizado na página web da IGEC, nomeadamente na IGEC Informação.

Aprendizagens/Reflexão: Na minha perspetiva, a concretização desta atividade permitiu-me melhorar a minha capacidade de síntese, organização de texto e informação e de reflexão. Neste sentido, considero que colaborei, enquanto Técnica superior de Educação, na organização de ações de enriquecimento pedagógico destinadas a informar e sensibilizar.

Atividade: Visita de Estudo “Impact of School Evaluation Improvement (ISEQI) ” em Faro

Descrição: Nos dias 24 a 29 de novembro de 2013 participei na visita de estudo ISEQI em Faro. Importa primeiramente referir que, por intermédio de uma reunião com o Dr. H, foi-nos proposto a organização da visita de estudo e a preparação dos seus materiais de apoio. A organização da visita estudo passou por duas fases:

1 - Constituição de ensaios relativos à organização da ordem de intervenção (por tema de apresentação, proximidade geográfica e línguas faladas pelos participantes) e apresentação do tema de cada representante europeu e a criação de uma base de dados referente à organização das informações dos participantes e posteriormente a ficha de identificação de cada participante (nome, país, profissão, local de trabalho, instituição empregadora e tema da sua apresentação)

2 - Preparação de materiais de apoio (pastas com o programa, apresentações, canetas e folhas e as identificações dos nomes dos participantes)

Ainda neste sentido, é importante referir que, durante o processo de organização da visita de estudo, foram realizadas várias reuniões com o Dr. H, a fim de fazer o ponto de situação e colocar dúvidas, demonstrando-se o mesmo bastante recetivo em auxiliar-nos.

O tema da visita de estudo foi o impacto da ação da avaliação das escolas (avaliação externa e autoavaliação), nos países dos representantes, tendo em consideração os representantes locais e municipais, o seu sistema de ensino e domínios e respetivos campos de análise, a fim de que se compreender de que maneira é garantida a qualidade da educação. Neste sentido, é importante referir que o seu programa, ainda que muito denso em atividades e apresentações, foi muito rico, uma vez que incorporou componentes teóricas, práticas, reflexivas e culturais.

No primeiro dia foi feita a apresentação do programa e dos seus participantes. De um modo mais concreto, o Dr. H apresentou a estrutura da IGEC, do sistema educativo e respetiva organização e gestão das escolas em Portugal (tipologias de escolas, a necessidade da composição dos agrupamentos, composição dos elementos de gestão e administração das escolas e respetivas funções desempenhadas). Posteriormente, a Dra. A apresentou a avaliação das escolas em Portugal (quando foi implementada, quais os objetivos da avaliação externa, quais são os documentos estruturais e os documentos que a escola deve apresentar *a priori* da avaliação, ciclos de AEE, domínios e respetivos campos de análise de AEE, metodologias, escala de classificação, processo de redação do relatório e o seu impacto).

Posteriormente visitou-se as instalações do campus de Gambelas da Universidade do Algarve. Na universidade foi apresentado o estudo desenvolvido por professores sobre a liderança das

⁷ No Índice de Anexos n.º VI

escolas de três regiões portuguesas (Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve), através de AEE como expressão pública que tem impacto na aprendizagem, desenvolvimento e sucesso académico dos alunos e na qualidade das organizações, pelo que depende da eficácia da ação das escolas.

O segundo dia começou pela visita à ilha da Culatra e à sua única escola (1º e 2º ciclo do Ensino Básico). Com a visita desta escola, verifiquei a existência de uma reduzida e limitada oferta educativa devido à dimensão e ausência de grandes acessos da ilha (zona extremamente sazonal e essencialmente dedicada à pesca e restauração/hotelaria), ainda que seja notório o esforço efetuado neste âmbito. Foi igualmente notória a pouca ambição e interesse por parte dos alunos e residentes da comunidade envolvente, acabando por ter um impacto negativo nos resultados dos alunos e no seu processo de transição, nomeadamente quando passam para o 3º ciclo e tem de sair da ilha e na avaliação do agrupamento de escolas que incorpora.

Posteriormente visitou-se a Escola Secundária Tomás Cabreira. Com esta visita foi-me possível verificar um investimento na requalificação das suas estruturas pelo programa Parque Escolar e em cursos vocacionais.

No terceiro dia da visita, visitou-se a Escola Secundária José Belchior Viegas, cuja apresentava instalações modernas e uma boa organização interna. Assim sendo, a escola fez a apresentação do seu agrupamento e considerações da AEE, e competências do município que integra face à Educação. Um ponto de destaque deste agrupamento de escolas foi a existência de vários Jardins de infância com componentes de ação diversificadas (e.g. alunos de várias línguas, programa de horticultura entre outros) e novamente o investimento em cursos profissionais e oferta educativa diversificada.

No quarto dia da visita, fomos visitar a Escola Secundária de Bemposta, em Portimão, e a Escola Secundária de Albufeira. Na primeira escola fomos apresentados, na sua apresentação, por uma performance dos alunos do curso vocacional de artes performativas, verificando assim uma oferta educativa e formativa diversificada e com impacto positivo (neste caso por ter o ensino articulado em música e artes performativas) e sua consideração pelos apoios prestados aos alunos com necessidades educativas especiais e pelos interesses da comunidade educativa.

Posteriormente à realização da visita de estudo foi desenvolvida uma reunião com os orientadores, para refletir sobre o impacto e aprendizagens desenvolvidas.

Aprendizagens/Reflexão:

A concretização da tarefa de organização da visita de estudo foi muito importante, uma vez que sem uma preparação prévia e voltada para um trabalho em equipa, o alcance dos objetivos poderiam ficar condicionados e, ao mesmo tempo, permitiu-me perceber como uma organização trabalha em momentos de maior preocupação ou excesso de trabalho.

Quanto ao programa da visita de estudo, todas as escolas/AEE demonstraram a diversidade e investimento em criar cursos vocacionais que tivessem em consideração o contexto do município em que se situa e dos seus residentes, ofertas profissionais e interesses dos alunos.

Verifiquei também que a comunidade educativa destas escolas tiveram o cuidado de ter um representante do seu município e um membro da comunidade educativa, bem como demonstrar as potencialidades do seu agrupamento e principalmente do trabalho desenvolvido pelos alunos. No entanto, considero que foi importante verificar diretamente os aspetos menos positivos, a fim de compreender os dois lados da Educação em Portugal e o que sentem os membros da comunidade educativa.

No que diz respeito à condução da visita de estudo, considero que desde o início verificou-se uma grande receptividade, espírito de equipa e amizade por parte dos representantes dos países e da própria IGEC, verificando-se nas interações nos momentos de convívio e de reflexão sobre comparações e diferenças entre os seus sistemas de ensino e sistema de avaliação e garantia de qualidade da educação.

Um outro ponto de destaque foi o perfil dos representantes. Os representantes eram professores, chefes de departamentos, inspetores e assistentes de educação, diretores e coordenadores de avaliação e dominavam perfeitamente a língua inglesa e outras línguas como o francês e o espanhol para além da sua língua original. Com as suas apresentações, tive a possibilidade de conhecer novas e diferentes realidades vividas no âmbito da educação e avaliação das escolas, bem como de experiências de trabalho.

A minha participação permitiu-me observar e aprender sobre a ação da IGEC no campo da Educação, a um nível nacional e internacional e perceber que através de uma atividade diferente e com uma componente de lazer também é possível aprender. Também no âmbito da minha investigação conseguir estudar a cultura organizacional da IGEC representada fora do contexto de gabinete. Por fim, considero que é de extrema importância o domínio de línguas estrangeiras, principalmente o inglês, pois é uma componente de enriquecimento pessoal e um mecanismo de trabalho e interação.

Assim sendo considero que consegui colaborar no âmbito da especialidade de Técnico Superior de Educação, mais concretamente na organização e promoção de ações de enriquecimento pedagógico e na participação em experiências pedagógicas.

Atividade: Desenvolvimento de um boletim informativo/newsletter à visita de estudo ISEQI em Faro, para a IGEC Informação

Descrição: Após a realização da visita de estudo ISEQI em Faro, foi-nos proposto a redação do boletim informativo/newsletter relativo à visita de estudo, tendo como temática descrever sucintamente as componentes que entregava (teórica, prática, reflexiva e cultural) e posterior reflexão sobre a mesma.

Aprendizagens/Reflexão: Na minha perspetiva, a concretização desta atividade permitiu-me melhorar ainda mais a minha capacidade de síntese, organização de texto e informação e de reflexão.

Neste sentido, considero que colaborei, enquanto Técnica superior de Educação na organização de ações de enriquecimento pedagógico destinadas a informar e sensibilizar.

Atividade: Redação do resumo das 14 comunicações dos participantes da visita de estudo ISEQI em Faro

Descrição: Após a realização da visita de estudo ISEQI em Faro, foi-nos proposto igualmente a redação do resumo das 14 comunicações dos participantes. Para a sua redação eu e a minha colega de estágio dividimos os *PowerPoint* das comunicações, sendo o seu resumo desenvolvido em inglês.

Aprendizagens/Reflexão: A concretização desta tarefa foi extremamente complexa, pois tive de por em prática a minha capacidade de síntese e domínio da língua inglesa quer na redação quer na tradução da informação apresentada nos *PowerPoint* e documentos distribuídos pelos participantes. De modo a completar a informação e para compreender melhor o contexto das comunicações e da ação dos participantes, senti a necessidade de pesquisar informação relativa aos projetos ou programas em que os participantes se encontravam envolvidos e o sistema inspetivo ou educacional a que pertenciam.

No âmbito das competências de uma Técnica superior de Educação, colaborei na organização de ações de enriquecimento pedagógico destinadas a informar e sensibilizar.

Atividade: Visita de Estudo “Impact of School Evaluation Improvement (ISEQI) em Lisboa com inspetores polacos

Descrição: Nos dias 20 a 24 de janeiro de 2014 participei na visita de estudo ISEQI, em Lisboa com inspetores polacos. Importa primeiramente referir que, por intermédio de uma reunião com o Dr. H, foi-nos proposto a organização da visita de estudo e a preparação dos seus materiais de apoio. A organização da visita estudo passou por duas fases:

- 1 - Constituição de uma base de dados referente à organização das informações dos participantes e posteriormente a ficha de identificação de cada participante (nome, país, profissão, local de trabalho, instituição empregadora e tema da sua apresentação)
- 2 - Preparação de materiais de apoio (pastas com o programa, apresentações, canetas e folhas e as identificações dos nomes dos participantes)

Ainda neste sentido, é importante referir que, durante a organização da visita de estudo, foram realizadas várias reuniões com o Dr. H, a fim de fazer o ponto de situação e tirar dúvidas.

Quanto ao programa, o primeiro dia da visita de estudo realizou-se na IGEC, na qual foi apresentado o seu programa, a estrutura e atividades, dando especial ênfase à AEE e de que

modo se desenvolve a Gestão e a Administração das escolas em Portugal.

De seguida, visitou-se a Escola Secundária de Cascais e o JI/ EB1 Areia-Guincho do Agrupamento de Escolas de Cascais, sendo orientada pelo Diretor e restantes elementos da direção (Adjunta responsável pela Educação Pré-escolar e 1º ciclo, Presidente do Conselho Geral que é uma Encarregada de Educação). As temáticas apresentadas foram a Constituição do Agrupamento e sua organização, Órgãos de Gestão do Agrupamento e Gestão Intermédia e Documentos Estruturantes do Agrupamento (Regulamento interno, Projeto educativo, Plano anual de atividades). O facto de ser uma Encarregada da Educação a presidente do Conselho geral chamou-me à atenção pois não é muito comum na Direção das escolas.

Uma outra escola visitada foi a Escola Secundária António Arroio, que contém um currículo e oferta educativa diversificada, apesar de possuírem as disciplinas base bianuais e trianuais que são alvo de exame nacional, a fim de os alunos abarcarem um currículo completo e que lhes de a possibilidade de enveredar pelo Ensino Superior.

Posteriormente, a visita à Escola Secundária Rainha Dona Amélia foi apresentada pela Diretora e representantes da comunidade educativa. No ranking do ano letivo de 2012/2013 está no sexto lugar das Escolas públicas e no segundo lugar das Escolas públicas em Lisboa, demonstrando o seu estímulo para uma qualidade de ensino de excelência e reconhecimento individual do aluno (e.g aulas de preparação para os exames quinzenais aos alunos dos níveis de ensino que vão que ser alvo de exame nacional, Tutoriais e Acompanhamento individualizado de alunos, Quadro de Mérito e de Excelência, Grupos de Homogeneidade relativa, oferta educativa e de lazer diversificada e com projetos voltados para o desenvolvimento das capacidades dos alunos e promoção da cidadania).

Na Visita à Escola Sede do Agrupamento de Escolas de Mafra, foi-me possível constatar com a presença de um Ensino articulado, nomeadamente do Ensino regular com o Ensino especial. Esta escola tem como ideal que o trabalho desenvolvido pela escola em conjunto e harmonia com a família leva ao sucesso, reconhecendo-se como Escola Inclusiva devida à elevada percentagem de alunos com Necessidades de apoio especializado. Deste modo, a escola encontra-se preparada com instalações, equipas de profissionais (Terapeutas e Assistentes operacionais) com formação especializada, recursos, parcerias e equipamentos que auxiliam neste âmbito.

Na visita à Escola secundária José Saramago, foi-me possível observar que a nível dos equipamentos e instalações estas são de grande dimensão, diversidade e excelência e a presença de alunos provenientes de cidades distintas. Ainda neste sentido percebi a ênfase dada aos currículos específicos e individuais, nomeadamente na aposta em cursos profissionais e de Educação e Formação de adultos devido à grande necessidade sentida.

Por fim, realizou-se a visita à Escola Superior de Educação de Lisboa, que é uma das Faculdades de Ensino Superior responsável pela formação e habilitação profissional e académica dos professores e Educadores de infância, pertencendo às oito escolas que incorporam o Instituto Politécnico de Lisboa (IPL). Neste quadro, foi igualmente feita uma apresentação sobre a participação dos seus docentes na IGEC e no processo de AEE, na qual compreendi a existência de motivação para a participação dos professores neste âmbito e um investimento na sua formação e aprendizagem em Administração Educacional.

Posteriormente a realização da visita de estudo foi desenvolvida uma reunião com os orientadores para refletir sobre o impacto e aprendizagens desenvolvidas.

Aprendizagens/Reflexão: No sentido da preparação da visita de estudo, importa salientar que, devido ao rigor e urgência de cumprimento de prazos e também devido à dimensão de documentos, a sua realização foi extremamente complexa. Assim sendo, com a sua realização “sob *stress*” apercebi-me que consegui por em prática competências que me serão muito úteis no futuro, nomeadamente ser mais flexível; ser mais metódica; fazer uma boa gestão do tempo; dar sugestões; procurar soluções; ser mais autónoma; focar a minha atenção nos pormenores e no processo e melhorar a comunicação interpessoal.

Quanto ao programa da visita, consegui observar escolas com ofertas educativas diversificadas e realidades diferentes. Foi também uma mais-valia porque estas escolas tinham em consideração as influências do ambiente externo e o contexto familiar e socioeconómico dos seus alunos, o que me fez compreender que há esta necessidade por parte das escolas, na sua

gestão e administração, tentarem corresponder às necessidades e interesses da comunidade educativa envolvente através de uma gestão eficaz e eficiente que conjuga a tentativa de dar resposta às carências com os recursos disponíveis com grande humildade e respeito. Contudo, considero que também seria pertinente visitar escolas problemáticas, quer ao nível das instalações, quer da gestão, oferta educativa e ainda do próprio ambiente escolar, pois deste modo consolidaria o meu parecer sobre o sistema de ensino português.

Assim sendo considero que consegui desenvolver competências, no âmbito da especialidade de funções de um Técnico Superior de Educação, mais concretamente na organização e promoção de ações de enriquecimento pedagógico e na participação em experiências pedagógicas.

Atividade: Construção de uma *skydrive* para enviar materiais aos participantes da visita de estudo dos Dirigentes do Ministério da Educação Norueguês e da visita de “Impact of School Evaluation Quality Improvement” (ISEQI) em Faro (24 a 29 de novembro de 2013) e em Lisboa com inspetores polacos (20 a 24 de janeiro de 2014).

Descrição: Após a realização das duas visitas de estudo foi-nos proposto a construção de uma *skydrive* para enviar os materiais (programa, lista de participantes; apresentações dos participantes; materiais distribuídos pelas escolas e organizações educativas e fotografias) aos participantes. Importa referir que os materiais foram organizados por pastas consoante os dias, tendo cada dia uma pasta com a informação e outra com as fotografias tiradas.

Aprendizagens/Reflexão: Com a construção da *skydrive* aprendi o seu domínio e aperfeiçoei a minha capacidade de organização, bem como reconheço o fácil acesso, divulgação e troca de informação e conhecimentos que se criou.

Atividade: Planificação da atividade de inspeção da secção linguística das Escolas Europeias Luxemburgo I e Bruxelas II

Descrição: No âmbito de uma reunião com o Dr. H relativamente às próximas tarefas a realizar no âmbito da Atividade Internacional, foi-nos proposto a planificação da atividade de inspeção da secção linguísticas das Escolas Europeias.

Aprendizagens/Reflexão: Na sua estrutura, e apesar de ser ligeiramente mais complexa devido ao volume excessivo de dados e informação a organizar, esta atividade revelou-se bastante semelhante à atividade de planificação da ação de avaliação de docentes das Escolas Europeias, o que verificou uma vantagem devido à experiência que já tínhamos adquirido.

Como aprendizagem, percebi que são fundamentais as reuniões individuais com o contabilista e professores individualmente e a observação de aulas não como meio de avaliação mas sim de fundamentação da prática de avaliação e para verificar a qualidade das práticas desenvolvidas. Posto isto, considero que, na qualidade de Técnica superior de Educação, colaborei na organização de ações de avaliação.

Atividade: Construção de uma base de dados em *Excel*, para trabalhar as informações recolhidas dos docentes que manifestaram interesse para o seu destacamento para uma Escola Europeia

Descrição: No âmbito de uma reunião com o Dr. H, foi-nos proposto a construção de uma base de dados em *Excel*, para trabalhar as informações recolhidas a partir dos *curriculum vitae* de professores que manifestaram interesse para o seu destacamento para uma Escola Europeia (Luxemburgo I ou Bruxelas II). Para que a construção fosse possível, o Dr. H forneceu-nos todos os dados dos manifestantes de interesse, neste caso os seus *curriculum vitae*, registo biográfico e certificados de complementos de formação, projetos e iniciativas desenvolvidas no âmbito da sua formação académica e profissão.

O preenchimento das vagas é feito por um processo de seleção, após a publicação em Diário da República de um aviso com os requisitos para a sua apresentação.

Aprendizagens/Reflexão: Pelo facto de a informação não nos ter sido entregue ao mesmo tempo, o seu desenvolvimento revelou-se mais demorado, chegando mesmo a ser necessário um elevado esforço de trabalho em equipa, gestão de tempo e concentração. Foi também uma mais-valia porque compreendi como se faz um bom *Curriculum Vitae*; que competências se dão mais valor para a seleção de docentes; quais os critérios de avaliação; como se organiza a

informação numa base de *Excel* e o que se tem em consideração na realização do momento da conversa informal com os docentes.
Posto isto, considero que, na qualidade de Técnica superior de Educação, colaborei na organização de ações de avaliação.

Atividade: Observação de uma conversa informal de um manifestante de interesse para o seu destacamento para as Escolas Europeias Luxemburgo I e Bruxelas II

Descrição: No dia 28 de maio de 2014, assisti ao desenvolvimento de uma conversa informal de um manifestante de interesse para o seu destacamento para as Escolas Europeias (neste caso Bruxelas II) e H, enquanto membro responsável do Conselho de Inspeção do Ciclo Secundário nas Escolas Europeias e membro da comissão para a seleção por nomeação do Inspetor-Geral. É de referir que não estive presente no decorrer de toda a conversa informal devido às atividades que estava a realizar em simultâneo. É também importante salientar que H teve o cuidado de informar-nos e consultar-nos sobre as condições da realização desta conversa informal, o que a meu ver demonstrou a compreensão e preocupação de H para com as nossas funções.

Posteriormente, H recebeu M saudando-a e pedindo-lhe para contar um pouco do seu percurso profissional e motivo de interesse para se destacar para as Escolas Europeias, o que revelou igualmente a atenção às considerações da docente. H indicou a M o ambiente socioeconómico, escolar e familiar dos alunos da Escola Europeia Bruxelas II, nomeadamente dando-lhe referências quanto à língua materna dos alunos e outras línguas faladas no contexto familiar; o próprio contexto familiar; percurso académico; método de avaliação e seleção dos alunos. No fim da conversa informal, M teve a necessidade de mostrar o seu parecer e hesitações face às orientações de H.

Aprendizagens/Reflexão: Observar esta conversa informal foi muito positivo porque compreendi quais os fatores a ter em atenção e quais as principais hesitações e considerações dos docentes neste sentido. Foi também importante ver a conduta dos inspetores no acompanhamento dos docentes e a sua necessidade de os orientar para a sua devida integração e enquadramento ao contexto onde irão lecionar.

Atividade: Reuniões/Conversas informais

Descrição: Foram vários os momentos de reunião com o Dr. H, para fins de reflexão das práticas, fazer pontos de situação, colocar dúvidas e orientação das atividades ou para a realização de novas atividades (metodologia, objetivos, documentos ou normativos a consultar e prazos de realização).

Aprendizagens/Reflexão: As reuniões foram uma mais-valia, uma vez que aprendi sobre o tema das atividades a desenvolver e também do modo se estruturam a sua realização, em termos de metodologia, planificação, gestão dos prazos e envolvidos. Por fim, é também importante referir que revelou-se bastante positivo a preocupação do orientador em nos acompanhar e a margem de autonomia e responsabilidade que nos atribuiu.

III - Outras atividades

Atividade: Reunião para formalização do estágio curricular

Descrição: No dia 30 de setembro de 2013, realizou-se a primeira reunião de formalização do estágio curricular. Nesta reunião encontravam-se presentes os três orientadores do estágio curricular na IGEC (Dr. H, Dr. J e Dra. L), o Sr. Inspetor-Geral da Educação e Ciência e fui acompanhada pela minha colega de estágio e pela Professora Doutora Estela Costa, na qualidade de minha orientadora do relatório de estágio. Nesta reunião, foi discutido o âmbito do estágio, as funções dos orientadores, que atividades iríamos desenvolver e em que programas nos iríamos inserir.

Aprendizagens/Reflexão: Como estabelecimento de primeiro contato considero que foi muito positivo, visto que os inspetores, subinspetores e os restantes profissionais mostram-se bastante

recetivos para com as novas estagiárias, evidenciaram profissionalismo pelo interesse demonstrado em acompanhar nas funções/atividades desempenhadas, simpatia, bem como mostraram-se interessados pelo cariz do estágio, estudo e expetativas futuras.

Atividade: Leitura de documentação relativa a ação da IGEC

Descrição: A leitura da documentação relativa a ação da IGEC (Plano de Atividades de 2013 e 2014; Quadro de Avaliação e Responsabilização; Relatório Anual de Atividades; Balanço social, *Website* e Decretos-lei) surgiu inicialmente por interesse pessoal, nomeadamente por querer saber *a priori* como se desenvolve a ação da IGEC. Todavia, na reunião inicial com os orientadores de estágio (Dr. J, Dra. L e Dr. H) estes aconselharam a realização de pesquisas e efetuar leituras, com especial ênfase para o Plano de atividades da IGEC; mudanças estruturais efetuadas; atualizações da ação inspetiva; documentos de enquadramento e sobretudo sobre a atividade de referência - a avaliação externa das escolas. Os documentos foram-me facultados pelos orientadores e por análise do *website* da IGEC.

Aprendizagens/Reflexão: Com a leitura da documentação verifiquei que o que se identifica escrito nos documentos corresponde à prática. Compreendi que os recursos humanos da IGEC contemplam características como a humildade, flexibilidade e preocupação em tentar sempre corresponder positivamente a todas as situações por um esforço de equipa. Compreendi igualmente a importância do conhecimento para os processos de regulação juntamente com o quadro de referência da avaliação das escolas, bem como aprendi por análise de relatórios de avaliação externa do 1.º ciclo e 2.º ciclo de avaliação quais as alterações efetuadas e o que motivou essas alterações. Por outro lado, reconheci a importância de ler documentos que nos demonstrem as atividades e objetivos que orientam a ação da organização, para fins de maior conhecimento; de saber onde devo incidir as minhas funções e o meu contributo como Técnica Superior de Educação; reflexão ou de propor novas iniciativas.

Atividade: Conhecimento das instalações e profissionais da IGEC (funções, percurso profissional e percurso na organização)

Descrição: Tendo como guias os orientadores de estágio e o Sr. Inspetor-Geral da Educação e Ciência, conheci as instalações do edifício, mais concretamente os departamentos e que funções são desempenhadas por cada um dos seus profissionais, percurso profissional e o seu percurso pela IGEC. O conhecimento das instalações da IGEC foi realizado em dois dias não da mesma semana, devido ao elevado número de trabalho com que os orientadores se deparavam.

Aprendizagens/Reflexão: Compreendi que apesar de se evidenciar uma estrutura hierárquica, os profissionais enquadram-se igualmente numa estrutura matricial, ou seja, apesar de cada um profissional ter a sua função, cooperam entre si na realização das tarefas e na transmissão de conhecimentos. Reconheci também a importância do papel do inspetor, pois quer estando em terreno quer estando em contexto de gabinete, são determinantes na ação da IGEC, dando primazia ao trabalho em equipa. Chamou-me à atenção a atividade de Provedoria, uma vez que exige uma grande racionalidade e dedicação por parte dos profissionais e, ao mesmo tempo, uma boa gestão do tempo devido aos processos que recebem diariamente e aos quais é preciso dar resposta com brevidade.

Atividade: Visita de antiga estagiária da IGEC, a fim de conhecer o seu testemunho enquanto Técnica Superior de Educação e percurso pela IGEC

Descrição: No dia 20 de novembro de 2013, uma das antigas estagiárias da IGEC, nomeadamente do ano letivo de 2012/2013, deslocou-se à IGEC para visitar os orientadores e para nos dar a conhecer o seu testemunho e o seu percurso pela IGEC.

Aprendizagens/Reflexão: Este momento de convívio foi uma mais-valia para conhecer os receios, expetativas iniciativas e conselhos que a estagiária nos poderia demonstrar. A sua visita demonstrou também a afeição que ficou entre os membros da IGEC com as estagiárias após a finalização do estágio e a preocupação constante pelo seu percurso profissional.

Atividade: Assistir à defesa do relatório de estágio curricular de uma antiga estagiária da IGEC no Instituto da Educação da Universidade de Lisboa
Descrição: No dia 16 de janeiro de 2014, realizou-se no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa a defesa do relatório de estágio curricular da estagiária da IGEC que nos antecedeu. Para além do júri e da sua orientadora do relatório de estágio curricular, encontravam-se presentes o Dr. H e Dra. L, enquanto orientadores de estágio curricular na IGEC, e a sua colega de estágio. O tema do relatório curricular foi a “Perceções da equipa de avaliação externa relativamente às suas práticas de avaliação”.
Aprendizagens/Reflexão: Ter a possibilidade de assistir à defesa do relatório de estágio curricular foi bastante positivo, uma vez que permitiu-me observar quais as aprendizagens e competências profissionais desenvolvidas e aplicadas e qual o contributo a nível pessoal e profissional que lhe suscitou. Também compreendi o nervosismo e a responsabilidade que envolve apresentar e refletir sobre o tema de estudo bem como ser capaz de saber responder com naturalidade a qualquer questão que seja levantada pelos júris. Compreendi igualmente a importância que é definir objetivos pessoais para além dos objetivos da investigação e de refletir sobre o contributo do estágio supervisionado a nível académico, enquanto aprendizagem a nível pessoal e profissional, assim como aprendi de que maneira se estrutura a apresentação e defesa do relatório de estágio.
Atividade: Trabalho autónomo
Descrição: Por breves momentos tive a possibilidade de desenvolver trabalho autónomo com teor académico, dentro do horário fixado para o estágio, sendo realizado quando o volume das atividades do estágio curricular era reduzido.
Aprendizagens/Reflexão: Ter a possibilidade de realizar momentos de trabalho autónomo permitiu-me avançar no teor do meu estudo, podendo mesmo colocar dúvidas e receber diretamente sugestões dos orientadores.
Atividade: Momentos de convívio
Descrição: Os breves momentos de convívio que participei realizaram-se em almoços de trabalho (neste caso nas formações e visitas de estudo ou quando tinha de ficar durante a tarde na IGEC devido ao volume de atividades a realizar), na habitual “hora do chá” (que decorria a meio da manhã ou à tarde) e nos aniversários dos membros da IGEC.
Aprendizagens/Reflexão: Neste breves momentos de convívio, verifiquei que apesar de ser evidente uma generalizada descontração entre os membros da IGEC, alguns primam mais pela formalidade no trato. Contudo, é de realçar um cariz mais acessível, informal e uma união evidente entre os membros, bem como ter a possibilidade de participar nestes momentos foi muito positivo porque promoveu a nossa integração.

Capítulo III - Projeto de investigação

1. Apresentação do problema e campo de estudo

A história da Administração Pública e a sua importância são marcadas pela “cartilha reformista do *New Public Management*” (Bilhim, 2013, p.215), ou seja, a Nova Gestão Pública, que defende a importância “para a qualidade de vida dos cidadãos, da boa governação e do papel interdependente dos sectores privado, público e sociedade civil” (idem, p.217), e que o serviço prestado pelas organizações seja eficaz e eficiente. Saraiva (2002, p.189) põe em evidência a perspetiva da Administração Pública e da Nova Gestão Pública, segundo a qual ao Estado é atribuído um novo papel que enfatiza “o atendimento das necessidades de regulação quanto à prestação de serviços (...), por meio de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública”.

Verifica-se a presença de um Estado que abandona a sua prática de tomada de decisão a nível central e descentraliza funções no campo da Educação na *Lei de Bases do Sistema Educativo* (lei n.º14/86, de 16 de Outubro), ao inovar no sentido da “diversificação das estruturas e actividades educativas (...), dos poderes e agentes responsáveis” (Formosinho & Machado, 2004, p.06).

Do ponto de vista da investigação, a Administração Educacional tem como objeto de estudo “a definição e organização do sistema educativo nas suas diferentes componentes e na sua administração” (Barroso, 2002, p.289), ou seja, vai para além de conhecer a gestão e funcionamento dos estabelecimentos de ensino. Em relação a Portugal, Barroso (2002, pp.277-278) refere o desenvolvimento, nos anos 80 do século passado, de estudos da Administração Educacional e de gestão organizacional, centrados nos estabelecimentos de ensino e seus mecanismos/instrumentos de administração e gestão, bem como no conteúdo das políticas educativas.

No âmbito do seu carácter multidisciplinar, a Administração Educacional cruza-se com as áreas científicas das *Ciências da Administração* e *Ciências da Educação*, e, ao ter passado por “(...) efervescência teórica e metodológica” (Barroso, 2002, p.287), incorpora também outras áreas científicas que situam o seu posicionamento, a *Sociologia das Organizações* e a *Ciência Política*. A Sociologia das Organizações, ao ter como missão “reforçar academicamente a (...) Administração Educacional”

(Barroso, 2002, p.289), concorreu para a diversidade de perspetivas “ (...) no estudo dos fenómenos administrativos e para o alargamento do seu campo (...) às dimensões culturais e micro-políticas, às estratégias dos actores e às dinâmicas da sua acção” (Barroso, 2002, p.300). Posteriormente, com a evolução da *agenda política*, a partir dos anos 80 do século passado, devido a processos de descentralização, autonomia e modificações nos processos de regulação entre outros, mobilizou-se a Ciência Política.

O meu estudo situa-se no quadro da Administração Educacional, uma vez que a avaliação das escolas é tida como um instrumento fundamental para a administração central coordenar, controlar e orientar o sistema educativo.

No âmbito da Educação, vem-se verificando, desde os anos 90, “ uma tendência (...) para a valorização de estratégias de regulação viradas para a responsabilização pelos resultados” (Simões, 2009, p.3), constituindo a avaliação externa e a autoavaliação de escolas modalidades dessa tendência. A avaliação externa das escolas engloba documentos de enquadramento e instrumentos de trabalho que orientam a ação das escolas, os quais encerram considerações das equipas de avaliação externa da IGEC que traduzem uma conceção de escola e de avaliação. Neste sentido, considere que seria relevante compreender o entendimento que as equipas de avaliação externa da IGEC fazem dos processos de autorregulação e de melhoria da escola, a fim de identificar os referenciais que estão implícitos no processo de autoavaliação das escolas. Assim sendo, o meu tema de estudo são “As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas”.

Assim, pretendo analisar os relatórios de avaliação externa elaborados pelas equipas de avaliação externa da IGEC após a visita às escolas. Em concreto, nos relatórios centro-me no campo de análise *Autoavaliação e melhoria*, do domínio de “Liderança e Gestão”, e nas áreas de melhoria identificadas pelos avaliadores. Os relatórios de avaliação externa analisados são os, da então, Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo (atual Área Territorial Sul), elaborados no ano letivo de 2012/2013.

O campo de análise *Autoavaliação e melhoria* no quadro da avaliação externa justifica, desde logo, a minha opção. Basta atentarmos às próprias palavras da Administração, neste sentido:

“ (...) o processo de Avaliação externa fomenta e consolida a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para a Escola, constituindo este documento um instrumento de reflexão e debate, [pois] (...) ao identificar (...) áreas de melhoria, (...) oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de ação para a melhoria e de desenvolvimento da escola” (Relatórios de Avaliação externa das escolas, 2012/2013, p.1)

Além disso, importa salientar a reconfiguração do papel desempenhado pelas inspeções europeias, em geral, e a portuguesa, em particular Costa & Pires (2011), no âmbito da qual se pode perspetivar de outro modo a ação dos avaliadores/inspetores considerados “ (...) centros de produção e difusão do conhecimento (N. Afonso & Costa, 2011, p.171), em que o seu papel é visto “ (...) como um agente de mudança, como um elemento de dinamização das escolas, encarregado de promover a efetiva concretização das novas práticas” (N. Afonso, 1999, p.27, in N. Afonso & Costa, 2011, pp.186-187), isto é, o seu papel enquanto avaliadores é determinante, pois ao possuírem conhecimentos específicos das políticas educativas e da regulação e organização do sistema educativo, e de um “conjunto de perícias técnicas que garantam o saber informar-se e o saber comunicar essa informação” (Lucas, 2008, p.16), poderão orientar as escolas a inovar e a melhorar a sua ação. O próprio Chefe da EMEE/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas (ver entrevista) afirma que é determinante que os inspetores/avaliadores externos detenham a perceção e conhecimento sobre que aspetos envolvem a sua ação, a fim de que os cidadãos e as escolas sintam que o seu trabalho é desenvolvido com qualidade, justiça, competência e tem propósitos definidos.

Em relação à Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo, a escolha prende-se com um interesse pessoal, por residir, e por ter estudado em escolas desta Área Territorial, mas também devido à dimensão do *corpus* (35 relatórios de AEE, sendo 8 escolas não agrupadas e 27 agrupamentos de escolas), que, a meu ver, é um número ajustado ao período de tempo de que dispus para efetuar a sua análise.

2. Enquadramento teórico

Nesta seção do relatório, centro-me, num primeiro momento, na contextualização do meu estudo, nomeadamente na preocupação com a garantia da qualidade da educação, no sentido de perceber o que se consideram escolas eficazes, pois é dessa necessidade que advém, também, a autoavaliação das escolas. Num

momento seguinte desenvolvo dois conceitos fundamentais: o de política pública em educação e o de instrumento de regulação baseado no conhecimento. Por fim, num terceiro momento, centro-me na avaliação externa e na autoavaliação de escolas, dando relevo à relação que se estabelece entre as mesmas.

2.1. Preocupação com a garantia da Qualidade da educação - Escolas eficazes

Ávila de Lima (2008, pp.324-351) diz que a problemática da qualidade da Educação e da eficácia das escolas suscita grande interesse de investigação e reflexão no âmbito da Educação.

Para Cousin (1998, in Ávila de Lima, 2008, pp.30-40), a tentativa de definir o que são escolas eficazes é complexa, uma vez que revela a “ausência de uma definição consensual” por ter sido alvo de diferentes critérios de ponderação e modelos de avaliação. Posteriormente, e numa tentativa de agregar as diversas definições, Stoll e Fink (1995, p.28, in Ávila de Lima, 2008, p.40) definem que uma escola eficaz é a que “promove o progresso [dos] (...) alunos, para além do esperado; (...) melhora (...) os aspectos do sucesso e do desenvolvimento dos estudantes [e] continua a melhorar, ano após ano”. Ainda no sentido de sustentar esta definição, Stoll & Fink (idem, ibidem, pp.319-320) apresentam um modelo com características agrupadas em três categorias: 1) Missão comum, que consiste numa visão partilhada (objetivos, valores e crenças) sobre as prioridades da escola e liderança pedagógica e participativa; 2) Ênfase na aprendizagem, realçada no comportamento dos docentes; na monitorização do progresso dos seus alunos, colegialidade e incentivo na formação contínua e desenvolvimento profissional de professores e focalização no ensino e currículo e 3) Clima conducente à aprendizagem, predominando a moral e o autoconceito devido ao envolvimento; à responsabilidade atribuída aos alunos; ao reconhecimento do seu desempenho; aos incentivos; justiça e consistência na maneira como se trabalha o comportamento dos alunos e o envolvimento dos Pais, Encarregados de Educação e restante Comunidade educativa.

Neste quadro, considero pertinente realçar as considerações da IGEC, quando defende as escolas eficazes como sendo as que detêm:

“lideranças claras e distribuídas, regras que fomentam um ambiente de respeito e disciplina, boa circulação da informação e da comunicação; escolas cuja preocupação central é o progresso das aprendizagens dos alunos, os resultados

académicos e os resultados educativos (...), que desenvolvam práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades, que valorizam formas de trabalho cooperativo entre os docentes, que fomentam a participação das famílias, que asseguram a auto-avaliação para a melhoria do trabalho realizado” (IGEC, 2011, p.21).

De acordo com as propostas para um novo ciclo de Avaliação externa das escolas (IGEC, 2011, p.15), a preocupação com a garantia da qualidade da educação advém da expansão e massificação do sistema educativo, do aprofundamento dos dispositivos de prestação de contas e de responsabilização na maioria dos setores que prestam serviços públicos e das expectativas do contributo do ensino para o desenvolvimento económico e da sociedade. Estas preocupações refletem-se nas recomendações das organizações internacionais (como a União Europeia, a OCDE e a UNESCO) que têm impacto na formulação de políticas educativas de âmbito nacional, nomeadamente por via de processos de orientação, ajustamento e harmonização (IGEC, 2011, p.16).

Relativamente a Portugal, é considerado de extrema relevância a presença de fontes diversas que possam sustentar “a construção de um quadro de referência que explicita os critérios de uma educação de qualidade” (IGEC, 2011, p.15). Assim sendo, para além dos pareceres das organizações internacionais, a preocupação da garantia da qualidade da Educação, em Portugal, encontra-se refletida nos princípios básicos do Sistema Educativo, consagrados na Constituição da República; na Lei de Bases do Sistema Educativo; na legislação relativa à avaliação das escolas; nos pareceres e recomendações do Conselho Nacional de Educação e pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência.

Para Clímaco (2007, p.169), os fatores subjacentes à qualidade da Educação são vários e facilitam a eficácia das escolas. A autora afirma que estes são fatores de pressão, resultando da conjuntura externa que afeta as escolas e que se relacionam com o reconhecimento do novo conceito de capital humano, o conhecimento sobre o processo de aprendizagem e de ensino produzido pela investigação e as alterações provocadas pelo uso das TIC. Por outro lado, existem também fatores de qualidade intrínseca, que são apresentados como fundamentais e decisivos para a capacidade de mudança das escolas: 1) cultura de avaliação, “como pretexto e fundamento da reflexão e (...) de uma nova forma de trabalhar com os professores, entre professores e alunos, entre famílias e escola, entre direcção e todos os actores, bem como uma nova forma de

programar a acção”; 2) Planeamento estratégico, como “projecto (...) de iniciativas que materializam uma visão comum do futuro da escola” e 3) liderança, como um “catalisador da vontade de encontrar modos de fazer uma escola melhor”.

O movimento das escolas eficazes, resultante das investigações mencionadas e da tentativa de garantir a qualidade da educação tem, segundo Ávila de Lima (2008, p.274), um impacto prático em três níveis: 1) planificação das políticas de intervenção educativa prioritária; 2) avaliação externa das escolas e 3) iniciativas de melhoria e autoavaliação das escolas. Especificamente no âmbito da autoavaliação das escolas, uma vez que vai ao encontro do meu tema de estudo, este contributo revela-se na necessidade de “facultar informação que possa, (...) influenciar a (...) prática dos educadores e daqueles que têm responsabilidades de financiamento ou de coordenação do seu trabalho” (idem, p.298). Por outras palavras, prende-se com a preocupação, orientação e fundamentação desta prática nas escolas (idem, p.324), pela atribuição de recomendações específicas aos atores envolvidos e auxílio na definição de critérios, objetivos, estratégias de ação e modelos avaliativos dos resultados obtidos (idem, 2008, p.351).

2.2. A Avaliação como Política Pública

Duran (cit. Por van Zanten, 2004, p.26, in, Barroso et alli, 2007, pp.6-7) define políticas públicas como “projecto social que se desenrola num tempo determinado, no interior de um quadro institucional que limita o tipo e o nível de recursos disponíveis através de esquemas interpretativos e de escolha de valores”. Neste sentido, a avaliação, enquanto política, emerge “ (...) nas políticas públicas como um programa [de acção] que parte da identificação de um problema (falta de qualidade do ensino) e pressupõe um conjunto articulado de acções com a vista à sua resolução” (Rebordão, 2010, p.24).

Quanto à caracterização das políticas públicas, Muller (2005, p.7, in Costa, 2011, p.25) destaca-as como “representações da realidade [em que] os (...) actores constroem (...) a maneira como concebem o real”. As políticas públicas possuem uma dimensão normativa, pois contêm “ (...) um nível de interpretação específico da acção política, que serve a (...) definição de modelos normativos de acção” (Muller, 2003, pp.7-8, in Costa, 2011, p.25); uma dimensão social, em que tornam visíveis “as relações entre actores (...) os quais se movimentam através de quadros mentais, interesses e

objectivos” (Carvalho, 2006, p.38, in Costa, 2011, p.27), ou seja, quem as põe em prática e o modo como orienta a sua ação. Por fim, as políticas públicas têm uma dimensão cognitiva, que se traduz na “ reflexividade que envolve a relação com o conhecimento, a qual permite/impõe aos actores distanciamento face a posições e interesses de partida” (Carvalho, 2006, pp.38-39, in Costa, 2011, p.27), levando ao seu posicionamento consoante a sua conduta.

Analisar a avaliação pela entrada pela política, permite por em evidência um conjunto de questões políticas, sociais e educativas, a propósito da avaliação de escolas em Portugal, mais concretamente a sua conceção enquanto dispositivo de regulação dos sistemas de ensino e dimensão da autonomia das escolas e o papel do Estado neste âmbito.

2.3. A Avaliação como instrumento de regulação

A Avaliação como instrumento de regulação pode ser perspectivada a partir da abordagem de Lascombes e Le Galés (2004), a partir da qual N. Afonso e Costa (2011, p.155) definem os instrumentos de regulação como “ tecnologias do governo, que se baseiam e orientam para o conhecimento de modo a moldar o comportamento dos actores, num determinado domínio político”.

A emergência da avaliação das escolas no âmbito das políticas de educação em Portugal dá-se desde os finais do século passado. Segundo A. J. Afonso (2001, p.23), constata-se desde então:

“ (...) um aumento do controlo do Estado sobre as escolas, através (...) da implementação de dispositivos de inspecção e de Avaliação externa [e] (...) verifica-se a criação de mecanismos de liberalização e de privatização e a adopção de modelos de administração que conferem (...) autonomia processual aos estabelecimentos de ensino e incentivam a criação de parcerias com actores externos (...), pretendendo (...) promover a co-responsabilização em relação às funções educativas e de gestão”.

Verifica-se, assim, a reestruturação das funções do Estado como Educador, devido à sua “incapacidade em gerar os recursos adicionais necessários ao (...) crescimento das tarefas que vem assumindo” (N. Afonso, 2002, p.156). Deste modo, o Estado, que numa perspectiva tradicional “procurava garantir (...) uma regulação minuciosa seguida de inspecção correctiva, configurando um modelo de administração directa apoiada no controlo burocrático” (N. Afonso, 2000, p.211), passa a intervir, na Educação, como um

“Estado Avaliador”, que adota um modelo híbrido dos modos de regulação institucional [maneira como as autoridades públicas coordenam, controlam e influenciam o sistema educativo, orientado por normas, injunções e constrangimentos o contexto de ação dos atores sociais e resultados (Barroso, 2006, p.50)] conjugando “o controlo (...) com estratégias de autonomia ou de auto-regulação institucional” (A.J. Afonso, 2001, p.23).

No contexto português a avaliação institucional das escolas é consagrada através da Lei n.º31/2002, de 20 de dezembro, onde se definem “orientações gerais para a auto-avaliação e para a Avaliação externa, cabendo ao XVII Governo Constitucional o lançamento de um Programa nacional de Avaliação de escolas” (Formosinho & Machado, 2010, p.41). Esta lei estabeleceu a necessidade de controlar a qualidade do sistema educativo.

Compreende-se, assim, que a avaliação das escolas tem diferentes âmbitos de incidência, uma vez que segundo Clímaco (2007, p.171) é um:

“dispositivo gerador de informação sobre o funcionamento e o desempenho, organizado (...) para que permita identificar até que ponto se cumpriu o previsto e quais os pontos fortes e fracos da trajectória seguida, de modo a saber como introduzir as correcções necessárias, planear o progresso educativo, ou (...) rever os (...) objectivos e prioridades estabelecidas”.

O que, por sua vez, leva à necessidade de promover a participação dos vários elementos da comunidade educativa.

A relação entre a avaliação externa e a autoavaliação das escolas é explicada pelo reconhecimento que a avaliação externa confere às práticas de autoavaliação das escolas, nomeadamente pela implementação de programas de desenvolvimento e melhoria organizacional. Ambos os modos de avaliação das escolas, ainda que atuando em concordância no processo de melhoria e eficácia das escolas e na valorização de estratégias voltadas para a responsabilização pelos resultados, tem um foco de atenção diferente: na avaliação externa, a tónica coloca-se na formulação de um juízo, ao passo que na autoavaliação, esse enfoque dá-se na mudança (Azevedo, 2005, p.43).

2.4. A Avaliação externa das escolas

A Avaliação externa das escolas é “ uma modalidade de avaliação que é utilizada por agentes externos, pertencentes a agências de avaliação públicas ou privadas, podendo contar com a colaboração de membros da comunidade” (Alaíz, 2003,

p.16, in Fonseca, 2010, p.23) e, por vezes, de organizações ou projetos de nível europeu (IGEC, 2001, p.1).

Em Portugal, a avaliação externa das escolas públicas (Educação Pré-escolar, Ensino Básico e Ensino Secundário), é uma iniciativa do Ministério que tutela a Educação e é da responsabilidade dos serviços de inspeção.

As equipas de avaliação externa são constituídas por três avaliadores: dois inspetores e um perito externo. Aos avaliadores cabe interpelar as escolas em “função do serviço público definido, em geral, para as escolas, e concretizado, em particular, para cada uma delas no exercício da sua autonomia” (IGEC, 2009, p.5). É relevante a sua presença, pois pode permitir “o “olhar” sobre a escola, tributário das diferentes experiências e formas de conhecimento” (N. Afonso & Costa, 2011, p.162).

A regulação produzida pela avaliação das escolas é considerada *soft* porque lhe subjaz uma lógica de governança, o que significa que se foca “ (...) na iniciativa dos actores e não apenas nos normativos do Estado”, centrando-se no conhecimento (N. Afonso & Costa, 2011, p.164; N. Afonso & Costa, 2012, 2014) por um processo de “*auto-regulação*”.

Antes de se iniciar o primeiro ciclo de Avaliação externa das escolas, em 2006, foi nomeado um Grupo de trabalho pelo Ministério de Educação para realizarem um projeto-piloto que tinha como objetivos “o estabelecimento de termos de referência (...) e a execução e avaliação do piloto de Avaliação externa” (IGE, 2006, p.1). Posteriormente iniciou-se o primeiro ciclo de avaliação externa, sob a responsabilidade, da então IGE, que decorreu entre 2006-2011 e cujos objetivos foram:

- i) Fomentar, nas escolas, uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados;
- ii) Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos de autoavaliação das escolas;
- iii) Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia;
- iv) Concorrer para a regulação do funcionamento do sistema educativo
- v) Contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas.

(website da IGEC, 2014)

Para harmonizar a metodologia e procedimentos, o grupo de trabalho construiu documentos de enquadramento, o quadro de referência e instrumentos de trabalho, enquanto “apoio útil na selecção das áreas a trabalhar pela escola” (IGE, 2009, p.5).

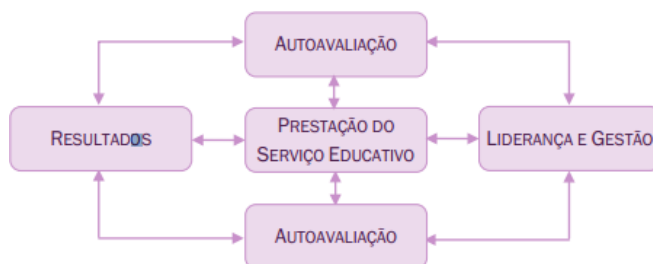
Quanto ao quadro de referência, incluíam-se os domínios de avaliação e respetivos fatores, os seguintes: 1) Resultados (sucesso académico; participação e desenvolvimento cívico; comportamento e disciplina e valorização e impacto das aprendizagens); 2) Prestação do serviço educativo (articulação e sequencialidade; acompanhamento da prática letiva em sala de aula; diferenciação e apoios e abrangência do currículo e valorização dos saberes e das aprendizagens); 3) Organização e gestão escolar (conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade; gestão dos recursos humanos; gestão dos recursos materiais e financeiros; participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa e equidade e justiça); 4) Liderança (Visão e estratégia; Motivação e empenho; Abertura à inovação; Parcerias, protocolos e projetos) e 5) Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola/agrupamento (Autoavaliação e Sustentabilidade do progresso).

Integrada na metodologia da AEE, a escala de avaliação com quatro níveis permitia classificar cada um dos domínios: Muito bom, Bom, Suficiente e Insuficiente. No capítulo final dos relatórios eram apresentadas as considerações finais: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e constrangimentos.

Com a conclusão do primeiro ciclo de AEE, foi constituído um novo Grupo de Trabalho que apresentou uma proposta de modelo para o segundo ciclo da AEE, o qual, na sequência do relatório produzido e após o despacho concordante do Sr. Secretário de Estado dos Ensinos e Administração Escolar, se iniciou no ano letivo 2011-2012, tendo como principais finalidades:

“Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas; Incrementar a responsabilização (...) validando as práticas de autoavaliação das escolas; Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, (...) e contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente” (*website* da IGEC, 2014).

FIGURA 1 – ESQUEMA CONCEPTUAL DA AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS



No novo ciclo de AEE, foram igualmente elaborados e disponibilizados às escolas os documentos de enquadramento e instrumentos de trabalho. Quanto ao seu quadro de referência, estrutura-se em três domínios e respetivos campos de análise: 1) Resultados (Resultados Académicos, Resultados Sociais e Reconhecimento da comunidade) 2) Prestação de Serviço Educativo (Planeamento e articulação, Práticas de ensino e Monitorização e avaliação do ensino e aprendizagens) e 3) Liderança e Gestão (Liderança, Gestão e Autoavaliação e melhoria). Aos campos de análise, anteriormente referidos, estão associados referentes que “constituem elementos de harmonização das matérias a analisar pelas equipas de avaliação” (IGEC, 2013/2014). Inerente aos domínios de avaliação, corresponde ainda uma escala de classificação (também para as escolas profissionais) de Excelente, Muito bom, Bom, Suficiente e Insuficiente.

Quanto às escolas/agrupamentos, estas devem desenvolver um trabalho de preparação antes da avaliação externa, apresentando um texto sobre “a forma como se vê (...), oferecendo uma visão do seu contexto, da sua evolução recente, [referindo os resultados de anteriores AEE e medidas tomadas], das suas prioridades e dos seus projetos, do que já conseguiu e dos constrangimentos e desafios que enfrenta e dos resultados obtidos” (Documento de Apresentação da escola, IGEC, 2013) e também disponibilizar os seguintes documentos: projeto educativo; planos de estudo; plano anual e plurianual de atividades; regulamento interno; relatório de autoavaliação; planos ou programas desenvolvidos com grupo ou turmas; relatório de atividades apresentado pelo diretor ao conselho geral e outros documentos que na sua perspetiva considerem pertinentes. Estes documentos deverão ser posteriormente remetidos à equipa de avaliação externa da IGEC, bem como as escolas deverão apresentar após avaliação um Plano de melhoria (uma inovação relativamente ao primeiro ciclo de AEE).

Neste novo ciclo de AEE contempla-se, igualmente, uma metodologia de trabalho, assente na análise documental do documento de apresentação da escola/AE (em especial

da sua autoavaliação) e dos outros documentos referidos anteriormente, na análise da informação estatística (perfil da escola) e nos questionários de satisfação aplicados aos pais e encarregados de educação, alunos, pessoal docente e não docente, com o objetivo de “alargar a participação da comunidade educativa no processo” (IGEC, 2011, p.10). Outras fontes de dados são, também, a observação direta (instalações, equipamentos, serviços, ambiente educativo e contato com os intervenientes no processo educativo) e as entrevistas de painel (a 12 grupos de entrevistados enquanto representantes da comunidade educativa). É ainda de salientar uma agenda de trabalho detalhada, que se ajusta à tipologia de escola (com duração que varia entre 3 a 5 dias, podendo eventualmente, por decisão do Inspetor-Geral da Educação e Ciência, ser alargada quando a escola/agrupamento possuí várias unidades educativas).

Posteriormente é elaborado um relatório, a fim de harmonizar a informação e critérios (IGEC, 2011/2012, p.12). Este relatório contém quatro capítulos: 1) Introdução; 2) Caracterização da Escola/Agrupamento; 3) Avaliação por Domínio e 4) Considerações Finais (Pontos fortes e Áreas de melhoria) (IGEC, 2011/2012, p.15).

É importante, ainda, salientar que as escolas e agrupamentos de escolas são alvo de avaliação externa num intervalo de 3 a 5 anos letivos, “considerando aspetos como as classificações obtidas na anterior avaliação (...) ou a evolução recente dos resultados aferidos” (IGEC, 2011, p.14).

De modo a sintetizar as principais alterações efetuadas entre o primeiro e o segundo ciclo de avaliação externa apresento um quadro ilustrador, (a partir de algumas considerações de Rocha, 2012, pp.98-100):

Quadro 1 - Ilustração das alterações efetuadas entre o primeiro e o segundo ciclo de AEE

	Primeiro ciclo de AEE	Segundo ciclo de AEE
Duração	5 Anos	4/5 Anos
Seleção das escolas	Declaração de vontade das escolas (voluntária nos primeiros anos) mas também selecionadas (as que não se voluntariaram)	- Escolas avaliadas em 2006/2007, e nos anos subsequentes, com prioridade para as que tiveram classificações mais baixas - Prioridade das escolas que tiveram classificações mais baixas (imposição)
Documentos a analisar pela equipa de avaliação externa da IGEC	- Texto de apresentação da escola - Documentos orientadores da escola - Informação estatística - Perfil da escola	- Texto de apresentação da escola (maior relevância da sua autoavaliação) - Documentos orientadores da escola - Informação estatística

		- Perfil da escola (valor esperado)
Questionários de satisfação	Não foram aplicados	Aplicação antes do início do processo de avaliação a: pais e encarregados de educação, alunos, pessoal docente e não docente
Entrevistados	11 Painéis de entrevista dos representantes da comunidade educativa	12 Painéis de entrevista dos representantes da comunidade educativa (passa de 11 para 12 visto a entrevista com a representação da autarquia se ter autonomizado num painel próprio)
Domínios de avaliação	5 Domínios (Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão escolar, Liderança e Capacidade de autorregulação e melhoria) Fatores: 19 Referentes: 84	3 Domínios (Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e gestão) Campos de análise: 9 Referentes: 43
Escala de classificação	4 Níveis (Muito bom, Bom, Suficiente e Insuficiente)	5 Níveis (Excelente, Muito bom, Bom, Suficiente e Insuficiente)
Estrutura do relatório	- Capa - Introdução - Caracterização do agrupamento/escola não agrupada - Conclusões de avaliação por domínio - Avaliação por fator - Considerações finais (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e constrangimentos) Limite de páginas: 12	- Capa - Introdução - Caracterização do agrupamento/escola não agrupada - Avaliação por domínio - Pontos fortes e áreas de melhoria Limite de páginas: 10
Contraditório	- Pode não haver resposta - Pode haver alterações de classificações após o contraditório só que tal não ocorreu - Não existe recurso	- Resposta obrigatória - Pode haver alterações de classificações - Não existe recurso
Plano de melhoria	Não existe	Obrigatoriedade da sua apresentação em 2 meses, após a publicação do relatório na página da IGEC
Ciclos de avaliação	4 Anos	Entre 3/5 anos (consoante a evolução dos resultados da escola)

No relatório da OCDE, *Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Portugal* (pp.104-115), publicado em Abril de 2012, apresentam-se os pontos fortes, desafios e recomendações relativamente ao programa de Avaliação externa das escolas. Quanto aos pontos fortes, refere que se trata de uma política que está estabilizada e mais desenvolvida na sua prática, com uma abordagem de transparência, sendo que a sua relação com a autoavaliação está também mais consolidada e a liderança escolar é mais promovida. No que diz respeito aos desafios, refere-se a necessidade de incentivar uma cultura de avaliação e melhoria; de existir um maior foco no ensino e aprendizagem; de se fortalecer a autoavaliação; de se contornar o impacto limitado da AEE; de se contornarem problemas de credibilidade dos avaliadores externos e de se adquirirem competências no domínio das técnicas de avaliação. No que toca às recomendações,

pretende-se garantir aos diretores de escola informação sobre o seu desempenho; melhorar a articulação entre a avaliação externa das escolas, e a sua aceitabilidade, com o perfil de autoavaliação das escolas e promover a melhoria dos resultados da escola.

Na linha de recomendação do Conselho Nacional de Educação (CNE), é expectável que o processo de AEE seja alargado ao Ensino Particular e Cooperativo.

Ao nível da IGEC, o atual desafio é incentivar e incidir a sua ação na observação sistematizada da prática letiva (OPL), destinando-se a sinalizar tendências; criar um instrumento de reflexão, nomeadamente alertando os diretores e docentes; incentivar a promoção desta prática por opção própria das escolas; enriquecer o *feedback* da avaliação externa e, com o decorrer do tempo, sustentar juízos sobre a qualidade do ensino na escola.

Partindo da perspetiva de Lucas (2008, p.14), é possível referir que sendo a AEE uma modalidade de avaliação complexa, é notório o esforço que a IGEC tem feito neste âmbito e da garantia e melhoria da qualidade da educação, uma vez que

“ tem evoluído no sentido de se constituir como entidade de avaliação no terreno que, (...) recolhe informação sobre o desempenho das escolas de uma forma regular, sistemática e credível, e a devolve a todos os que têm parte na responsabilidade pela qualidade educativa”, nomeadamente na redação e posterior divulgação dos relatórios de Avaliação externa.

2.5. A autoavaliação das escolas

A autoavaliação, sendo obrigatória (Lei n.º 31/2002), é “um processo conduzido (...) pelas entidades responsáveis pela gestão no interior da escola” (N. Afonso, 2000, p.214). Neste sentido, constitui um instrumento “de gestão estratégica” que se ajusta ao contexto local e aos parceiros da comunidade (Formosinho & Machado, 2010, pp.43-48). Também a OCDE (OECD, 2012, pp.102-103) sublinha, no contexto português, o facto de não se promover ou impor uma abordagem específica para o processo de autoavaliação, optando-se por uma abordagem baseada na diversidade e crescimento orgânico.

A autoavaliação constitui, na verdade, um processo que assenta nos recursos humanos, materiais e financeiros, bem como no desempenho profissional e nos resultados, permitindo “controlar a pressão da Avaliação externa” (N. Afonso, 2000, pp.214-215). Por outras palavras, a autoavaliação é realizada no interior de cada escola

ou agrupamento de escolas, como “observação de si própria” (Guerra, 2003, p.170) e, mesmo sendo aberta ao ambiente externo, contempla procedimentos voltados para o desenvolvimento da organização e dos seus intervenientes como “uma estratégia para a melhoria (...) a partir de processos de auto-reflexão” (Bolívar, 1994, pp.262-265, in Fonseca, 2010, p.27).

Relativamente ao processo, Guerra (2003, p.170) defende que a autoavaliação pode ser efetuada de um modo total, sendo referente aos aspetos fundamentais da complexidade da escola (estruturas e dinâmicas), ou parcial, centrando-se apenas em alguns aspetos “segundo as exigências temáticas, a disponibilidade de tempo e a urgência na resolução de problemas”. Neste quadro, Simões (2009, p.1) salienta a presença de cinco áreas de análise essenciais: 1) concretização do projeto educativo; 2) execução de atividades; 3) desempenho dos órgãos de administração e gestão; 4) sucesso escolar e 5) cultura de colaboração. No entanto, importa ainda salientar que, na perspetiva de Formosinho e Machado (2010, p.47), apesar de ser obrigatória, à escola é atribuída liberdade para determinar “os aspectos em que quer incidir o seu esforço de melhoria e para cuja superação define objectivos, programa acções e estabelece indicadores para avaliar a sua concretização”.

Ainda segundo Guerra, (2003, p.169), embora se trate de uma prática necessária, ainda não é sentida como tal pelas escolas. Esta é uma realidade sentida pela própria IGEC para a qual a obrigatoriedade da autoavaliação teve um impacto muito reduzido nas escolas já que, inicialmente, eram poucos os casos de escolas que apresentavam práticas sistemáticas neste âmbito. Porém, é de realçar a alusão a progressos significativos após o primeiro ciclo de avaliação externa das escolas, o que demonstra que a sua consolidação e obtenção de resultados é demorada devido à sua dimensão plural (IGE, 2010, p.5).

Assim, torna-se relevante a presença de uma cultura de autoavaliação nas escolas determinante para o seu desenvolvimento enquanto escolas que aprendem, ou seja, “que sabem analisar-se e programar-se em ordem ao futuro e que sabem promover as aprendizagens e o desenvolvimento de todos os seus membros (Clímaco, 2007, p.170).

A IGEC, na qualidade de “entidade com responsabilidades na garantia da qualidade das organizações escolares e do serviço que prestam” (*website* da IGEC,

2014), desenvolveu, entre 1999 a 2010, vários projetos e atividades neste âmbito (Avaliação Integrada de escolas, Projeto ESSE - Eficácia da Autoavaliação das escolas e Aferição da Efetividade da Autoavaliação das escolas)⁸. Ainda no âmbito da equipa de Acompanhamento e Avaliação, a IGEC constituiu um Grupo de Trabalho para a Autoavaliação (GTAA), com o objetivo de contribuir para a promoção da consolidação da autoavaliação das escolas, disponibilizando no seu *website* o acesso a informação e instrumentos de apoio à autoavaliação diversos (*website* da IGEC, 2014⁹).

Uma contribuição de relevo foi o relatório da IGEC, *Auto-avaliação das escolas - Relatório 2010*, que, referente à atividade de “acompanhamento sobre a autoavaliação”, analisou a autoavaliação das escolas (IGE, 2010, pp. 28-31) do ponto de vista das medidas tomadas, dos aspetos mais e menos conseguidos e práticas consolidadas. Vejamos, então, alguns resultados.

No que concerne ao dispositivo de autoavaliação, reconhece-se a importância da participação das direções das escolas na equipa de autoavaliação, enquanto centro de decisão e contributo para a dinamização e articulação do processo, mas igualmente como um risco, no que respeita à sua independência técnica e pertinência dos resultados obtidos. No caso da participação da comunidade educativa, é vista como enriquecimento nas considerações e partilha de responsabilidades. É, ainda, evidenciado, por um lado, a existência de “maturidade” na articulação entre as etapas da autoavaliação e a comunidade educativa e, por outro lado, a inexistência de articulação “com e entre” as etapas da autoavaliação, o que por sua vez gera desperdícios na informação avaliativa. (idem, 2010, pp.29-31).

Relativamente às regras de funcionamento, considerou-se que o recurso a fontes de informação relevante e a pesquisa sistemática requerem processos de comunicação regulares. A intensificação da comunicação eletrónica proporciona a divulgação dos resultados de autoavaliação mas, ao mesmo tempo, considerou-se que pode reduzir a eficácia ao poder limitar os encontros presenciais dos membros e condicionar a participação da comunidade educativa. Também a atribuição de “crédito horário”

⁸ Para mais informações sobre os projetos e atividades desenvolvidas pela IGEC no âmbito da autoavaliação das escolas, consultar www.igec.min-edu.pt (segmento de avaliação/ instrumentos de apoio à Autoavaliação das escolas)

⁹ Embora sejam ocasionalmente publicados materiais neste âmbito, o grupo cessou a sua atividade regular em 2010 depois da publicação do relatório da atividade de “acompanhamento sobre a autoavaliação”, trabalhando os seus elementos agora em outras missões.

demonstra a importância determinada pela equipa de avaliação, o tempo investido e a relevância dada ao trabalho em equipa. Contudo, é visível a carência das instituições voltadas para a formação de profissionais de educação, uma vez que não dão resposta nesta área, mas também por parte das escolas e dos serviços regionais de administração educativa que não procuram nem atribuem soluções alternativas (idem, 2010, pp.28-31).

Em relação à gestão da informação, constatou-se que a ausência de contexto e referentes de comparação faz com que as escolas se utilizem a si próprias como referência (maioritariamente por resultados escolares, contextos locais e regionais), podendo a administração educativa fornecer elementos importantes para as escolas. O papel das estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica, na disseminação de resultados, pode levar ao afastamento da comunidade educativa que não integrem estas estruturas e alerta-se para a sustentabilidade do processo de autoavaliação, nomeadamente na acomodação das escolas que obtenham na AEE classificações do agrado da comunidade educativa (idem, 2010, pp.28-31).

Relativamente à natureza da informação avaliativa, compreendeu-se que avaliar um número elevado de atividades de uma escola poderá ser um objetivo ambicioso, podendo ser difícil de concretizar atendendo aos recursos que a escola dispõe. Este facto demonstra a necessidade das escolas consolidarem os seus dispositivos de autoavaliação, optando por seleccionar áreas prioritárias e criar rotinas e estabilidade. Todavia, se as escolas mantiverem a mesma rotina, poderão ter dificuldade em perceber de que modo as áreas seleccionadas interagem e se influenciam, o que posteriormente poderá condicionar a pertinência e abrangência do esforço de autoavaliação (idem, 2010, pp.28-31).

Por fim, é de referir que o próprio “Quadro de referência para a Avaliação externa das escolas” (IGEC, 2013), apresenta no campo de análise de “Autoavaliação e melhoria” (pertencente ao domínio de “Liderança e Gestão”) referentes neste âmbito:

- i) Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria
- ii) Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria
- iii) Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação
- iv) Continuidade e abrangência da autoavaliação

- v) Impacto da autoavaliação no planeamento, organização e nas práticas profissionais

3. Orientação Metodológica

Este estudo encontra-se inscrito no quadro da investigação educacional, correspondendo à modalidade dos estudos naturalistas, que se caracterizam “pela investigação de situações concretas existentes e identificáveis pelo investigador”, sem intervenção de outras variáveis (N. Afonso, 2005, p.43). No âmbito dos estudos naturalistas, o estudo integra os estudos de tipo descritivos, onde se procede a “narrativa ou descrição de factos, situações, processos”, que ocorrem, quer através de factos observados, quer “tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante” (idem, p.43), ou seja, a base de informação do estudo assenta em factos observáveis e na leitura dos documentos relevantes.

Para efetuar o desdobramento do meu propósito de estudo por eixos de análise e objetivos do estudo, formulados sob a forma de questões, sigo a proposta de N. Afonso (2005) quanto à estrutura. A cada um destes eixos, faço corresponder as questões e os procedimentos de recolha e tratamento, apresentados no quadro seguinte:

Quadro 2 - Eixos de análise

Eixos de análise	Questões específicas	Procedimentos de recolha de dados	Procedimentos de tratamento de dados
Perceber como caracterizam as equipas de avaliação externa da IGEC os processos de autoavaliação das escolas da antiga Área Territorial de LVT	Que aspetos são valorizados pelas equipas de avaliação externa da IGEC no segmento de autoavaliação e melhoria? Que aspetos são considerados “áreas de melhoria” pelas equipas de avaliação externa da IGEC no segmento da autoavaliação e melhoria?	Pesquisa e análise documental Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Compreender os referenciais de autoavaliação que subjazem aos relatórios de Avaliação externa das escolas	Qual o entendimento que as equipas de avaliação externa da IGEC fazem do que é a autoavaliação das escolas? O que são bons processos de autoavaliação, na perspetiva das equipas de avaliação externa da IGEC?	Entrevista semiestruturada	

São objetivos específicos do projeto de investigação:

- Compreender como é a autoavaliação percecionada pelas equipas de avaliação externa da IGEC

- Conhecer o estágio de desenvolvimento da autoavaliação das escolas da Área Territorial de LVT

3.1. Procedimentos de recolha de dados

Como procedimentos de recolha de dados, optei pela pesquisa e análise documental, que consiste em utilizar informação que existe “em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação.” (N. Afonso, 2005, p.88). Neste sentido, importa referir que os documentos consultados e analisados são considerados *oficiais*, pois são “publicações oficiais do Estado”, incluindo, “ informação recolhida e organizada em cada escola (...) com o objetivo de reportar para os departamentos do Estado” (idem, p.90). Assim sendo, o meu *corpus* documental inclui os 35 relatórios de AEE¹⁰ da então Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo no ano letivo de 2012/2013.

Com o intuito de verificar se o que é evidenciado nos relatórios de AEE é reconhecido pelos profissionais, trianglei a informação com a realização de uma entrevista ao Chefe da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básicos e Secundário/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas Justifico o recurso à entrevista novamente através das palavras de Ruquoy (1997, p.89), quando afirma que é “o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, [e] de normas veiculadas por um indivíduo”, tornando-se um meio de conseguir obter dados mais ricos em informação e fidedignos. A entrevista foi semiestruturada, havendo um guião para orientar as questões e tópicos mas atribuindo também liberdade ao entrevistado nas suas considerações (idem, p.88).

3.2. Procedimentos de tratamento de dados

Como tratamento de dados, procedi à análise de conteúdo da informação recolhida, tendo como autores de referência N. Afonso (2005) e Bardin (1975). No que concerne à análise de conteúdo, Bardin (1977, p.95) divide-a nas seguintes fases: 1) Pré-análise, que tem por objetivo “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso”, isto é, traça-se uma estrutura de cariz flexível, a fim de fundamentar a interpretação da informação; 2) Análise, que remete para a

¹⁰ www.ige.min-edu.pt

codificação longa da informação; e 3) Interpretação dos resultados, que se forem fiáveis, podem ser submetidos a provas para validar o seu rigor e desenvolver-se a interpretação dos objetivos previstos ou fazer deduções.

3.3. Nível de análise e da localização do estudo e dos participantes

Em primeiro lugar, importa referir que tive em conta os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas da antiga Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo. No que respeita à análise dos relatórios de AEE, esta será apresentada em duas tabelas, de acordo com as tipologias de escola e, para uma melhor apresentação da informação, dividida em três secções: 1) Autoavaliação; 2) Propostas de melhoria e 3) Áreas de melhoria. Posteriormente à identificação de unidades de análise (que se apresentam sublinhadas) serão estabelecidos indicadores que me irão permitir proceder à verificação de tendências e ao desenvolvimento da investigação.

3.4. Desenvolvimento da investigação - “As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas”

Este momento do relatório apresenta o cruzamento da informação recolhida (pela entrevista desenvolvida ao Chefe da EMEE/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas e análise dos relatórios de AEE¹¹), pois é aqui que procedo à análise e reflexão sobre “As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas”. Deste modo, desenvolvo a análise de acordo com os eixos de análise, identificados anteriormente na orientação metodológica, e questões que lhes estão adjacentes. Ainda neste sentido, refiro novamente que pela análise dos relatórios de AEE estabeleci indicadores que resumem o essencial das unidades de análise e que me permitiram perceber qual o entendimento que equipas de avaliação externa fazem dos processos de autoavaliação das escolas.

EIXO 1 - Perceber como caracterizam as equipas de avaliação externa da IGEC os processos de autoavaliação das escolas da antiga Área Territorial de LVT

¹¹Tabela 1 e 2 da análise dos relatórios de AEE presente no Índice de tabelas (tabela 1 e tabela 2) Guião, protocolo, grelha de categorização e síntese da entrevista n.º2 no anexo n.º V

Os aspetos valorizados pelas equipas de avaliação externa da IGEC no segmento de autoavaliação e melhoria

De acordo com as unidades de análise que identifiquei nos relatórios de AEE, passo a identificar os aspetos valorizados pelas equipas:

- i. A importância que as escolas atribuem à autoavaliação enquanto forma de autorregulação e promoção do aperfeiçoamento contínuo;
- ii. A divulgação ampla à comunidade educativa dos resultados/conclusões obtidas com o processo de autoavaliação das escolas;
- iii. O envolvimento da comunidade educativa, mais concretamente pela constituição de equipas de autoavaliação híbridas e alargadas à sua participação e pela sensibilização à sua participação (e.g auscultação e aplicação de questionários de natureza organizacional e pedagógica; desenvolvimento de uma política de mobilização dos pais e encarregados de educação e da respetiva associação, e mesmo dos alunos no sentido de tornar mais ativa e cooperante a sua responsabilização e autonomia);
- iv. A utilização do Modelo CAF - *Common Assessment Framework*;
- v. O auxílio de consultor/perito externo (antes amigo crítico), por se considerar que complementa o processo;
- vi. A produção de relatórios de diagnóstico, que permitam sustentar os planos de melhoria;
- vii. O investimento em instrumentos variados de recolha de informação, que permita um melhor diagnóstico organizacional e análise de dados mais rigorosa e fiável;
- viii. A calendarização de objetivos, baseados em indicadores que possam avaliar a sua concretização e impacto, a fim de facilitar e verificar a eficácia do trabalho desenvolvido;
- ix. A elaboração de planos de ação, como meio de tomada de decisão, orientação e definição de estratégia intencional, e assente na uniformização de procedimentos (e.g definir metas quantificáveis para o final do período de vigência do projeto educativo, incluindo prioridades e metas intermédias);
- x. A construção de planos de melhoria que identifiquem as causas e áreas prioritárias;
- xi. A crescente autonomização do trabalho da equipa de autoavaliação;

- xii. O desenvolvimento da observação da prática letiva como estratégia para a melhoria das aprendizagens e resultados dos alunos e que permitam a monitorização da eficácia do planeamento individual;
- xiii. O investimento num trabalho cooperativo, interdisciplinar e transversal às estruturas de coordenação, a fim de promover a articulação das aprendizagens com os percursos educativos sustentados;
- xiv. A melhoria dos fluxos comunicacionais e gestão da informação a fim suscitar um maior envolvimento;
- xv. O incentivo à construção de uma cultura de reflexão e autoquestionamento;
- xvi. O desenvolvimento de práticas de monitorização consolidadas, sendo aperfeiçoadas e adaptadas à realidade escolar e com impacto positivo na reorganização escolar, nas práticas de ensino e resultados escolares;
- xvii. A necessidade de configurar a autoavaliação como ferramenta estratégica e sustentável, numa perspetiva de acompanhamento do seu processo e incentivo à reflexão das práticas; ajustada ao projeto educativo da escola/AE e suas especificidades e com a generalização critérios, instrumentos de avaliação e maior diversificação da avaliação dos alunos para maior regulação e melhoria das aprendizagens;
- xviii. O reforço da avaliação formativa como instrumento regulador do processo de ensino e aprendizagem, nomeadamente pela delineação de estratégias e sua articulação com a sumativa; na generalização de instrumentos comuns; na elaboração e divulgação de critérios de avaliação orientados para as aprendizagens e visando a eficácia em termos de autorregulação do processo de aprendizagem e ensino
- xix. A promoção de maior visibilidade da Educação Pré-escolar;
- xx. A generalização e consolidação de práticas de diferenciação pedagógica, com recurso a metodologias diversificadas e inovadoras enquanto meio de potenciar o ensino e a aprendizagem dos alunos e aumentar o seu interesse e envolvimento (e.g maior recurso às tecnologias de informação e comunicação);
- xxi. A realização da gestão vertical do currículo, promovendo a articulação curricular entre os níveis de ensino (e.g plano de estudos que desenvolva o currículo e a ação dos docentes nas áreas curriculares prioritárias) e incluindo o seu desenvolvimento sequencial nos documentos estruturantes;

- xxii. O incentivo à participação e subsidiariedade das lideranças intermédias na tomada de decisão e na implementação das ações, promovendo a sua autonomia;
- xxiii. O reforço da articulação interdepartamental, definindo concretamente estratégias a utilizar e verificação da sua eficácia na melhoria das aprendizagens dos alunos;
- xxiv. O desenvolvimento e investimento em formação no âmbito da realização da autoavaliação das escolas, a fim de obter um maior conhecimento e obter maior representatividade;
- xxv. O desenvolvimento estratégias nas disciplinas onde se registam maiores índices de insucesso e no âmbito do trabalho realizado com os alunos com dificuldades de aprendizagem.

Os aspetos que considerados “áreas de melhoria” pelas equipas de avaliação externa da IGEC no segmento de autoavaliação e melhoria

Também pela análise dos relatórios de AEE, mais concretamente o segmento das áreas de melhoria foi possível verificar tendências quanto aos aspetos considerados “a melhorar” pelas equipas de avaliação externa.

Em primeiro lugar, salientamos a deficiente articulação entre as equipas de autoavaliação e os pólos de autoavaliação estabelecidos por algumas escolas/AE, pois estando coordenados permitirá a elaboração de um plano de melhoria devidamente sustentado. Em segundo lugar, as equipas de autoavaliação das escolas/AE são apontadas como instáveis, devido à sua formação deficiente neste âmbito e por não serem alargadas à comunidade educativa. Outro aspeto é a reduzida sensibilização e participação dos vários elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação. A desarticulação entre a autoavaliação e os planos de melhoria é igualmente apresentado pelos avaliadores como um aspeto a melhorar, bem como a falta de coerência entre a real aplicação das propostas de ação das escolas/AE nos seus planos de melhoria. Outro aspeto alvo de crítica, é a ausência de processos de autoavaliação sistematizados e reduzida evolução de procedimentos.

De um modo geral, são reduzidas as “áreas de melhoria” consideradas pelas equipas de avaliação externa da IGEC. A meu ver, creio que esta ideia é evidenciada pelo Chefe da EMEE/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas quando afirma: *“considero que uma escola que tenha uma determinada perceção de autoavaliação não esteja a fazer mal. Para mim todas as escolas*

trabalham bem, fazem bem...o que eu acho é que podem sempre fazer melhor... portanto, é uma perspectiva construtivista”.

EIXO 2 - Compreender os referenciais de autoavaliação que subjazem aos relatórios de Avaliação externa das escolas

O entendimento que as equipas de avaliação externa da IGEC fazem do que é a autoavaliação das escolas

De acordo com a informação recolhida, as equipas de avaliação afirmam que a principal preocupação na dimensão da autoavaliação das escolas é induzir a sua prática nas escolas.

A autoavaliação das escolas é vista como um instrumento de ação pública, regulado por atores da organização escolar e comunidade educativa, que envolve uma multiplicidade de interações e ações e é de extrema importância para o desenvolvimento das escolas. A autoavaliação deve ser realizada implicitamente, inserindo-se na escola de modo a que não dê pela sua presença.

Por outro lado, existem problemas que lhe estão associados. Um dos problemas é a má rentabilização do tempo, bem como a ausência de um diagnóstico de necessidades efetivo e rentável para a realidade de determinada escola/AEE. São também perspectivados como problemas a falta de divulgação de resultados à comunidade educativa; a reduzida atenção dada à implementação e monitorização dos planos de melhoria e principalmente às necessidades de formação docente, no sentido em que não são identificadas e as organizações de formação são condicionadas pelos formadores. Um outro problema é o pouco investimento na observação da prática letiva, sendo uma lacuna inerente o receio sentido pelos docentes de que as suas funções e maneira como leciona possam ser postas em causa.

Ainda no quadro do entendimento que as equipas de avaliação fazem da autoavaliação das escolas, são perspectivados os seus desafios. As equipas de avaliação externa consideram que o processo de autoavaliação das escolas deve evoluir em termos nacionais, e que, apesar das dificuldades existentes, as escolas de Portugal estão no bom caminho neste sentido. Um outro desafio perspectivado pelas equipas de avaliação é permitir às escolas uma maior autonomia na sua subsidiariedade, pois tal como o Chefe da EMEE afirmou *“é a escola que desenvolve as suas práticas, ela é que as desenvolve*

bem, a organização que tem muitos atores, são eles que são os melhores a desenvolver o seu trabalho, não é a administração. Portanto, (...) para se fazer isto bem devem interagir uns com os outros e depois assim obtém melhores resultados”. Por fim, o investimento em construir planos de melhoria é novamente alvo de consideração por parte das equipas de avaliação externa das escolas, no sentido de melhorar as práticas de autoavaliação das escolas.

O que são bons processos de autoavaliação, na perspetiva das equipas de avaliação externa da IGEC

De um modo geral, para as equipas de avaliação externa das escolas um bom processo de autoavaliação é aquele que se encontra impregnado no modelo de avaliação externa das escolas vigente e nos próprios profissionais e, que suscite a melhoria das aprendizagens dos alunos. De um modo mais específico, deve implicar a reflexão coletiva dos elementos da escola. Outro aspeto importante numa boa autoavaliação é o investimento na formação contínua dos professores para promover a melhoria das suas práticas pela experiência e reflexão. Uma boa autoavaliação deve também estar relacionada com o diagnóstico organizacional, mais concretamente deve ser desenvolvido pelos atores escolares e centrado em áreas de intervenção que conduzam a ciclos de gestão contínuos, de modo a permitir melhorar as diferentes áreas da escola.

Para as equipas de avaliação é importante investir igualmente em planos de melhoria. Igualmente é considerado importante que a equipa de avaliação da escola faça o planeamento do projeto de autoavaliação, com ênfase na gestão rigorosa dos seus recursos, de modo a que a escola detenha o conhecimento aprofundado do que possui e possa pensar que modo esses recursos podem ser maximizados também ao nível das lideranças da escola.

Por fim, o investimento na observação da prática letiva (OPL) foi considerado pelas equipas de avaliação um dos mais importantes indicadores de uma boa autoavaliação, nomeadamente pelo facto de ser considerada fundamental para o sucesso dos alunos e para uma boa gestão, porque a melhoria da qualidade da educação passa pelo investimento em sala de aula e para incentivar a reflexão sobre as práticas num sentido construtivo.

Em jeito de reflexão, considero que a informação presente no enquadramento teórico conceptual vai maioritariamente ao encontro das representações das equipas de avaliação externa das escolas no domínio da autoavaliação das escolas, mais concretamente nos referentes do campo de análise de “Autoavaliação e melhoria” do domínio de “Liderança e Gestão”, do quadro de referência para Avaliação externa das escolas. Apesar de alguns referentes serem-no, ainda, do primeiro ciclo de AEE, esta ligação entre as representações dos avaliadores e o que defende a teoria é ainda visível quando se refere à necessidade das escolas consolidarem os seus dispositivos de autoavaliação, optando por seleccionar áreas prioritárias e criar estabilidade. É visível a carência de formação para os profissionais de Educação envolvidos no processo de autoavaliação ou na própria equipa indo também ao encontro de um dos referenciais implícitos no processo de autoavaliação das escolas, na qual as equipas de avaliadores determinam um investimento. A necessidade de investimento numa cultura de autoavaliação de autoquestionamento apontada pelos avaliadores é também perspectivada por Clímaco (2007) quando afirma que a sua presença é determinante para o desenvolvimento das escolas.

Considerações finais

Neste momento em que faço as considerações finais do meu relatório de estágio, retomo aqui os meus objetivos pessoais:

- i) Consolidar e desenvolver conhecimentos em Ciências da Educação, mais concretamente sobre a Administração Educacional, no âmbito da Administração Central, no quadro da avaliação externa das escolas;
- ii) Colocar em prática as competências de um Técnico Superior de Educação;
- iii) Desenvolver competências concretas de *saber-fazer* e *saber-ser*;
- iv) Conhecer, pela observação do contexto real e respetiva comparação entre a teoria e a prática, o funcionamento de uma organização e posteriormente elaborar considerações sobre esta experiência no mundo de trabalho.

O privilégio que me foi dado em estagiar na IGEC foi, sem dúvida, uma mais-valia, nomeadamente pelas atividades que desenvolvi e em que participei e também pelo conhecimento que adquiri. Destaco, principalmente, o conhecimento pois é um aspeto fundamental dentro da própria IGEC.

Neste sentido, compreendi que a IGEC, enquanto organização, assenta no predomínio de um sentido de proximidade e reunião entre os membros, fazendo com se sintam mobilizados a desempenhar as suas funções com rigor e empenho; na presença de um trabalho contínuo, atento e focado; na importância dada ao acompanhamento e às aprendizagens e na necessidade de desenvolver a sua ação.

No que diz respeito à minha ação, enquanto estagiária na IGEC e desempenhando funções de Técnica Superior de Educação, considero que consegui alcançar os objetivos pessoais que estabeleci: Consolidei e desenvolvi conhecimentos em Ciências da Educação (no âmbito da Administração Central) pela participação em atividades do âmbito da Avaliação externa das escolas e da Atividade Internacional que me permitiram conhecer, pela observação do contexto real e respetiva comparação entre a teoria e a prática, o funcionamento de uma organização.

Considero, igualmente, que coloquei em prática as competências de um Técnico Superior de Educação, na medida em que colaborei: na organização de ações de avaliação; na articulação com diferentes órgãos de administração e serviços da IGEC; na organização de ações de enriquecimento pedagógico e na participação em

experiências pedagógicas; em ações de formação e destinadas a informar e sensibilizar o reforço da ligação escola-comunidade.

Quanto ao desenvolvimento de competências concretas de saber-fazer e saber-ser, considero que esta experiência no mundo do trabalho foi extremamente positiva, pois fez-me aperfeiçoar a minha flexibilidade; a capacidade de refletir e criar estratégias ajustáveis ao contexto de trabalho; em saber a importância de manter o sigilo profissional e que devo desenvolver as minhas funções com rigor e qualidade. Igualmente importante foi saber trabalhar em equipa e estabelecer canais de comunicação eficazes, bem como saber trabalhar perante o volume excessivo de trabalho e lidar com a urgência, aprendendo a importância de estabelecer prioridades e gerir o meu tempo e, principalmente, desenvolver o sentido crítico.

No que diz respeito ao estudo, se pudesse modificar algum aspeto, tinha efetuado uma melhor gestão do tempo na recolha da informação, por meio da entrevista, mais concretamente tê-la-ia desenvolvido mais cedo, o que não foi possível devido ao excessivo volume de trabalho que os entrevistados possuíam.

Para o futuro, seria interessante divulgar às escolas manuais como a “História de Serena”, pois, embora se trate de uma prática necessária, ainda não é sentida como tal pelas escolas, e, apesar dos progressos significativos após o primeiro ciclo de AEE, tem um impacto reduzido nas escolas/AEE porque são poucos os casos que apresentam práticas sistemáticas neste âmbito.

Referências bibliográficas

Website

<http://www.ige.min-edu.pt/> (acesso: 21 de março de 2013 às 18:30, autor: Inspeção-geral da Educação e Ciência)

Decretos-lei

Decreto-Lei n.º 25/2001 (30 de janeiro, artigo n.º1) - Conteúdos funcionais - Carreira de técnico superior de educação

Decreto-Lei n.º 125/2011 (29 dezembro, artigo n.º 11) - Orgânica do MEC

Decreto Regulamentar n.º 15/2012 (27 janeiro) - Orgânica da IGEC

Documentos da IGEC consultados

IGE (2006). Relatório Global de Avaliação externa das escolas, p.1

IGE (2009). Avaliação externa das escolas - Referentes e Instrumentos de trabalho, p.5

IGE (2010). Auto-avaliação das escolas - Relatório de 2010. Lisboa: MEC/IGE.

IGEC (2011/2012) Relatório de Avaliação externa das escolas, pp.12 –15

IGEC (2013) Documento de apresentação da escola

IGEC (2013). Planos de melhoria da Escola

IGEC (2013). Quadro de referência para a Avaliação externa das escolas

IGEC (2014). Plano de atividades

Grupo de trabalho para a Avaliação externa das escolas (2011). Propostas para um novo ciclo de Avaliação externa das escolas, pp.1-21

Livros

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Coleção em foco. Lisboa: ASA Edições, pp.42-119

Ávila de Lima, J. (2008). *Em Busca da Boa Escola, Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, pp.30-351

Azevedo, J.M. (2007). Avaliação externa das escolas em Portugal. In Conferência As Escolas face a novos desafios. Lisboa: Presidência Portuguesa da União Europeia, pp.1-6

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, pp. 95-103

Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 185-209

Bogdan e Biklen (1994) *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora, p.154

Estrela, A. (1984). *Teoria e Prática de Observação de Classes*. Uma estratégia de Formação de Professores. Lisboa: Instituto Nacional de Investigação Científica.

Guerra, M. A. (2003). *Tornar visível o quotidiano, Teoria e prática de avaliação das escolas*. Porto: Edições ASA, pp.169-170

Nóvoa, A. (ora.) (1992). *As Organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, pp.28-32

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistado. *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, pp. 84-116.

Capítulos de livros

Afonso, N. (2000). Autonomia, Avaliação, e gestão estratégica das escolas públicas. In Costa, J.A. e Neto-Mendes, A. (ora.) *Liderança e Estratégias nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.210-215

Afonso, N. (2002). Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola .In Costa, J., Neto-Mendes, A. E Ventura, A. (eds.). *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.151-167

Afonso, N. & Costa, E. (2011). A Avaliação externa das escolas: Um instrumento de Regulação Baseado no Conhecimento. In Barroso (org.) e Afonso. *Políticas Educativas:*

mobilização de conhecimento e modos de regulação. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, pp.155-187

Azevedo, J. M. (2007). Avaliação externa das escolas em Portugal. In *Conferência As Escolas face a novos desafios*. Lisboa: Presidência Portuguesa da União Europeia, pp.1-6

Barroso, J. (ora.) (2006). A Regulação das Políticas Públicas de Educação, Espaços, dinâmica e actores. Lisboa: Educa| Unidade I&D de Ciências da Educação, p. 50

Clímaco, M. C. (2007). A Escola como Organização que Inteligente. In *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta, pp.169-171

Simões, G. (2009). *A Auto-avaliação das escolas e a Regulação da acção Pública em Educação*. Bragança: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança, pp.1-2

Teixeira, S. (2005). Cultura da Organização. In *Gestão das Organizações*. McGraw Hill, pp.203-208

Artigos científicos

Afonso, A. J. (2001). As escolas em avaliação: avaliabilidade e responsabilização. In *Administração Educacional*, N.º1, pp. 22-24

Afonso, A. J. (2012). Para uma concetualização alternativa de um *accountability* em Portugal. In *Edu.Soc. Campinas*, v.33, n.º11, pp. 472-478

Afonso, N. & Costa, E. (2012). La politique d'évaluation institutionnel d'écoles au Portugal: un instrument d'action publique base sur la connaissance. *Recherches sociologique et anthropologiques*, 2, pp.39-52. Acessível em <http://rsa.revues.org/>

Afonso, N. & Costa, E. (2014). Knowledge moves: Transition and fluidity in the policy process. In Freeman, R. & Study, S. (Orgs.). *Knowledge in Policy: embodied, inscribed, enacted. Studies of health and education in Europe*. UK: Policy Process

Barroso, J. (2002). *A Investigação sobre a escola: Contributos da Administração Educacional*. Lisboa: Universidade de Lisboa, pp. 277- 301

Costa, E. e Pires, A.M. (2011). *The Role of the European Inspections in the European Educational Space - Echoes from Portugal Regarding the Assessment of Schools*. Research in Higher Education: Jornal 13. Acessível em <http://www.aabri.com/rhej.html>

Formosinho J. e Machado J. (2004). Evolução das Políticas e da Administração Educacional em Portugal. In Revista do Fórum da Administração Educacional, N.º4. Universidade do Minho, pp.06-10

Formosinho, J. e Machado, J. (2010). Escola, Auto-avaliação e Desenvolvimento organizacional. In ELO 17 - Auto-avaliação e Processos de Auto-monitorização. Revista Centro de Formação Francisco de Holanda, pp.41-48

Artigos de Revista

Afonso, J. (2009). Políticas avaliativas e *accountability* em educação - subsídios para um debate iberoamericano. In Sísifo/Revista de Ciências da Educação, N.º9. Universidade do Minho, pp.61-64

Barroso, J., Carvalho, L. M., Fontoura, M. e Afonso, N. (2007). As Políticas Educativas como objeto e formação em Administração Educacional. In Sísifo/Revista de Ciências da Educação, N.º 4. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, pp.6-7

Bilhim, J. (2013). Papel dos Gestores na mudança cultural da Administração Central do Estado: O caso da Meritocracia. In Passagens/Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica. Vol.5, N.º2, Maio-Agosto. Brasil: Rio de Janeiro, pp.205-211

Caixeiro, C. (2011). *A cultura organizacional*. Évora: Revista Alentejo Educação, n.º2, p.25

Lago, A. M (s/data). *Organizational culture*. EUA: s/editora, pp. 2-6

Lucas, C. (2008). *A Intervenção da inspeção na educação*. Portugal: Revista portuguesa de pedagogia, Ano 42-1, 5-26, pp.14-23

Pires, J. e Macêdo, K. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Brasil: Rio de Janeiro, 40 (1): 81-105, Janeiro/Fevereiro, pp.10-15

Saraiva, L. (2002). *Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático*. Vol.6, N.º1, Janeiro-Abril. RAC, pp.189-190

Silva, L. e Fadul, E. (s/ano). *Cultura organizacional em organização pública: as bases da mudança organizacional a partir da reforma gerencial*. Brasil, pp.4-6

Dissertação de Pós-Graduação

Caccia, R. (2006). *O Processo de formação da Cultura organizacional de um serviço de atenção à Saúde: A Municipalização do Centro de Saúde de Santa Marta*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Pós-graduado em Administração. Brasil: Universidade, Federal do Rio Grande do Sul, p.21

Dissertações de Mestrado

Fonseca, A. (2010). *Escola, Avaliação externa, Auto-avaliação e Resultados dos Alunos*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação, - Administração e Políticas Educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.23-27

Nascimento, D. (2009). *Percepções de cultura e mudança organizacional*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Comunicação e Jornalismo. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, p.18

Relatórios

Relatórios de Avaliação externa das escolas do ano letivo 2012/2013 da Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo (IGEC, 2013)

Santiago, P., Donaldson, G., Looney, A. & Nusche, D. (2012). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Portugal*, pp.102-115

Relatórios de Projeto

Rebordão, I. (2010). *A Avaliação das Escolas no Quadro Actual das Políticas Públicas em Educação*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação-Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, pp.18

Relatórios de Estágios ao Grau de Mestre

Rocha, P. (2012). *Que ruturas e que continuidades do antigo para o atual Modelo de Avaliação externa das Escolas*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação - Administração Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, pp.18-100

Saraiva, S. (2014). *A Inspeção-Geral da Educação e Ciência enquanto espaço de confluência de conhecimento*. Ciclo de estudos conducentes ao Grau de Mestre em Ciências da Educação- Administração Educacional. Lisboa: Instituto da Educação da Universidade de Lisboa, p.40

Teses de Doutoramento

Costa, E. (2011). *O programme for international student Assessment (PISA) como instrumento de regulação das políticas educativas*. Tese de Doutoramento em Educação, especialidade de Administração e Política Educacional. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, pp.25-27

Sousa, S. (2011). *A Relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão de qualidade: uma investigação empírica no sector hospitalar*. Ciclo de estudos conducentes ao grau de Doutor em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, pp. 17-21

Anexos I - Notas de campo

Notas de campo n.º 1

Data: 06 de janeiro de 2014

Local: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), Lisboa

Participantes: Inspetores de terreno da Área Territorial Sul, Chefe da Equipa Multidisciplinar do Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e Subinspetora-Geral da Educação e Ciência

Hora: 10:00 às 13:00 horas

Título: Reunião de trabalho sobre a “Metodologia de trabalho e Acompanhamento dos inspetores no âmbito da Avaliação externa das escolas”

Descrição

No dia 06 de janeiro de 2014, pelas 10:00 da manhã, foi feita, na Inspeção-Geral da Educação e Ciência, uma reunião de trabalho entre os Inspetores da Área Territorial Sul, sob orientação, na ordem de intervenções, do chefe da EMEE.

A temática foi a Metodologia de trabalho e Acompanhamento dos inspetores no âmbito da avaliação externa das escolas. Esta reunião foi também realizada com os inspetores da Área Territorial Norte e Centro, a fim de uniformizar procedimentos e critérios para evitar discrepâncias na redação dos relatórios. Importa salientar que os inspetores foram escolhidos sobre o critério da sua participação em vinte agrupamentos de escolas e/ou escolas não agrupadas que foram alvo de avaliação externa nos meses de novembro e dezembro de 2013.

A reunião iniciou-se com a apresentação do chefe de equipa, dando a conhecer o objetivo da realização da mesma e, através de uma posição flexível e cordial, questionou se havia algum constrangimento relativo ao dia escolhido para a reunião. Posteriormente, o chefe de equipa afirma que se considera não um líder mas sim um membro integrante da equipa, que tem como necessidade a partilha de experiências e conhecimentos e toma em consideração o espírito colaborativo, no sentido de melhorar

o rigor, transparência e justiça dos procedimentos e a atuação dos inspetores no terreno, com vista a promover a interação entre os mesmos.

Em seguida, discutiu-se o modelo do valor esperado e os fatores e variáveis que interferem no mesmo, nomeadamente variáveis de contexto da escola, variáveis de maior ou menor peso e dados estatísticos. Posto isto, os inspetores debateram a questão se é ou não possível proceder à comparação de valores esperados. Como resposta compreendeu-se que o modelo do valor esperado foi construídos utilizando os dados de 2010/2011 (resultado dos alunos). e como nesta mesma altura iniciou-se o segundo ciclo de AEE não foi possível utilizar os dados do ano letivo anterior (2011/2012) e do ano seguinte (2013/2014) porque o seu tratamento ainda não se encontra totalmente concluído.

Por fim, o chefe de equipa considerou que, ainda que se perspetive um quadro de referência que preveja uma comparação evolutiva, quando forem validados um maior número de realização de cálculos do valor esperado talvez seja possível, tendo-se sempre em conta as exceções (e.g fluxo migratório de alunos) e os fatores que interferem na caracterização, classificação e na inserção da escola num novo *cluster*.

Notas de campo n.º2

Data: 05 e 07 de maio de 2014

Local: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), Lisboa

Participantes: Inspetores de terreno e Chefe da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

Hora: 10:30 às 17: 30 horas

Título: Formação sobre Observação da prática letiva (OPL)

Descrição

Nos dias 05 e 07 de maio de 2014, das 10:30 às 17:30 horas foi realizada, na Inspeção-Geral da Educação e Ciência, uma formação para os inspetores de terreno, sob orientação, na ordem de intervenções, pelo chefe da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e uma representante dos inspetores.

A temática da formação foi a Observação da prática letiva. Importa salientar que a mesma formação já tinha sido realizada, nas mesmas instalações, nos dias 21 e 23 de abril de 2014 para outros Inspetores e que devido à impossibilidade de podermos participar na experimentação da OPL só estivemos presentes no primeiro e último dia da formação.

A reunião iniciou-se com a apresentação do chefe de equipa e inspetora de terreno, dando a conhecer os objetivos da realização da presente formação: 1) Desenvolver técnicas de competência; 2) perceber quais as tendências, face à amostra, e triangulá-las para interpelar posteriormente no juízo avaliativo a integrar num parágrafo dos relatórios de AEE e 3) visto a grelha de OPL ser um instrumento em aberto de validação e reflexão sucessiva, demonstra-se a necessidade de alcançar a sua estabilidade para verificar o seu grau de confiança, pertinência e adequação.

Em seguida foi apresentada o programa dos 3 dias de formação (05, 06 e 07 de maio). Deste modo, o primeiro dia remeteu-se para a apresentação da escola, uma vez que no segundo dia iria ser realizada a observação da prática letiva para efeitos de experimentação; para observação dos ficheiros em *Excel* para fins de sistematização; formação das equipas; apresentação dos critérios para a seleção da amostra e construção da agenda, através do trabalho em equipa pelo debate, reflexão e apresentação de conclusões por cada grupo.

Após a apresentação do programa da formação, o chefe de equipa salientou que espera-se que OPL tenha uma integração gradual.

Quanto à OPL compreendi que tem sido realizada a formação de inspetores, solicitando a IGEC às escolas, onde é realizada a formação, a sua colaboração para a sua realização.

Quanto aos seus procedimentos percebi que não há um modelo de aula e que a OPL se realiza em segmento de 45 minutos. Ainda neste sentido, as escolas devem disponibilizar horários atualizados das turmas em suporte digital para que a equipa de avaliação externa possa efetuar a sua consulta.

Posteriormente os inspetores colocaram a dúvida sobre os planos de aula, no sentido se é possível ter acesso ao mesmo em termos de comparação do que é escrito e do que realmente acontece e para verificar a concretização dos objetivos.

Como reflexão identificou-se que não há um modelo de aula e que a OPL se realiza em segmento de 45 minutos.

Em seguida a representante dos inspetores de terreno apresentou os critérios de seleção. Neste aspeto compreendeu-se que a seleção deve contemplar os níveis de ensino lecionados; deve-se ter em conta a diversificação das turmas/professores e disciplinas; devem ser igualmente selecionadas turmas de reserva, para colmatar eventuais impedimentos na seleção de turmas principal e que o avaliador pode assistir à lecionação de qualquer aula, mas dependendo da organização da agenda de trabalho.

Quanto a este aspeto refletiu-se sobre a possível interpelação ou questionamento dos alunos presentes em aula, na qual conclui-se que não se impede mas não é considerado relevante, devendo ser só conversa “de circunstância”.

Quanto à perspectiva do juízo avaliativo da OPL, seria para integrar num parágrafo dos relatórios de AEE (no domínio Prestação do serviço educativo), para efeitos de sensibilização como enriquecimento do *feedback* da avaliação externa. Ainda neste sentido questionou-se a apresentação das áreas de melhoria desta prática, para alertar os diretores e professores, para incentivar a sua promoção por opção própria e principalmente para preparar os docentes e a escola em si para a introdução desta prática.

Em relação à agenda e duração da OPL, o chefe de equipa explicou que este decorrerá em períodos do dia a considerar, aquando a sua revisão, sendo o tempo de referência de 45/50 minutos e caso coincida com uma ficha de avaliação, o avaliador deverá preferencialmente recorrer a uma turma da seleção de reserva.

No último dia da formação, os inspetores refletiram sobre o trabalho desenvolvido na experimentação da OPL e colocaram dúvidas, a fim de que, através dos dados que recolheram, verificar a tendência.

Quanto aos resultados obtidos com o exercício de experimentação, determinou-se que onde se verifica maior diferenciação pedagógica e aprendizagem cooperativa é no Educação Pré-escolar, caracterizando-se a diferenciação pedagógica a capacidade do docente apoiar as crianças que necessitam de ajuda e a escolha prévia e intencional de tarefas/atividades diferenciadas a desenvolver.

Por fim foi feito um exercício de simulação de formulação de juízos avaliativos referente à OPL, a fim de identificar quais as aprendizagens dos inspetores face a esta prática.

Notas de campo n.º3

Data: 22 de abril de 2014

Local: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), Lisboa

Participantes: Maioria dos membros da Inspeção-Geral da Educação e Ciência

Hora: 11:00

Título: Aniversário do Inspetor-geral da Educação e Ciência

Descrição

No dia 22 de abril, pelas 11:00, na sala do 1.º andar, sala destinada a reuniões e formações, festejou-se o Aniversário do Inspetor-Geral da Educação e Ciência. Estavam presentes membros de vários pisos e funções da IGEC, e todos pareciam bem - dispostos perante este acontecimento.

É de salientar que a celebração do aniversário foi feita com brevidade porque os inspetores, e o próprio Sr. Inspetor-geral, iriam estar presentes na 1.ª formação de Observação da prática letiva (que iria decorrer na sala do 1.º andar da IGEC).

Sobre a mesa encontrava-se um bolo de aniversário, espumante e um presente. O Sr. Inspetor-geral entrou na sala e assim que começámos a cantar os parabéns demonstrou uma expressão contente e envergonhada. Após este momento, agradeceu a receção e a presença de todos de um modo caloroso.

Foi observável o companheirismo entre os vários membros da IGEC, independentemente da função que desempenham nesta organização e, por parte do Inspetor-geral, um lado informal, acessível/próximo e recetivo (lado que sempre demonstrou para com os seus colaboradores).

Em jeito de reflexão pessoal, considero que foi importante ter participado neste momento, uma vez que me fez sentir como um membro da IGEC plenamente integrado e porque conseguiu demonstrar uma peça importante da cultura organizacional da IGEC, nomeadamente os momentos informais e a sua importância.

Notas de campo n.º 4

Data: 28 de maio de 2014

Local: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), Lisboa

Participantes: Docente manifestante de interesse (M), Inspetora da Atividade Internacional (H)

Hora: 12:00 às 12:45

Título: Observação de conversa informal de uma manifestante de interesse para destacamento para a Escola Europeia Bruxelas II

Descrição

No dia 28 de maio de 2014, pelas 12:00 horas, no gabinete que nos foi atribuído, foi desenvolvida uma conversa informal entre M e H sobre o âmbito das Escolas Europeias, mais concretamente sobre o interesse de M em lecionar numa destas instituições (Bruxelas II).

É de salientar primeiramente que H teve o cuidado de informar-nos e consultar-nos sobre as condições da realização desta conversa informal, o que a meu ver demonstrou a compreensão e preocupação de H para com as nossas funções, bem como é de referir que não estivemos presente no decorrer de toda a conversa informal devido às atividades que desenvolvíamos em simultâneo.

H recebeu M saudando-a e pedindo-lhe para contar um pouco do seu percurso profissional e motivo de interesse em se destacar para as Escolas Europeias, o que revelou igualmente a atenção dada às considerações da docente.

Posteriormente, H aconselhou M face ao ambiente socioeconómico, escolar e familiar dos alunos da Escola Europeia Bruxelas II, nomeadamente dando-lhe referências quanto à língua materna dos alunos e outras línguas faladas no contexto familiar; o próprio contexto familiar; percurso académico; método de avaliação e seleção dos alunos.

No fim da conversa informal, M teve a necessidade de mostrar o seu parecer e hesitações face às orientações de H. Assim sendo, M referiu que apesar de futuramente vir a lecionar num contexto diferente, gosta de desafios (neste caso ao mudar de país) , sente-se motivada e acompanhada pela IGEC neste sentido, bem como as diferenças são importantes para efeitos de aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal, podendo mesmo ser uma mais-valia para os seus alunos. Quanto às hesitações, M tirou dúvidas com H relativas ao método de avaliação e seleção dos alunos, nomeadamente para obter uma ideia geral *a priori* do perfil dos seus alunos e da escola que irá integrar.

Na minha perspetiva, creio que poder observar esta conversa informal foi muito positivo porque consegui obter uma ideia de quais os fatores a ter em atenção e quais as hesitações e considerações dos docentes neste sentido. Foi também importante ver a conduta dos inspetores no acompanhamento dos docentes e a sua necessidade de os orientar para a sua devida integração e enquadramento face ao contexto onde irão lecionar.

Notas de campo n.º 5

Data: 17 de março de 2014

Local: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), Lisboa

Participantes: Membros da Inspeção-Geral da Educação e Ciência do 5.º andar: Dra. L, Dr. H, Dr. J; Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e Ensinos Básico e Secundário; membros do Programa da Atividade Internacional; Dona F; Inspetor-Geral, secretária do Inspetor-Geral (L) e Estagiária Rafaela (R).

Hora: 11:00 às 11:30

Título: Aniversário da Rafaela

Descrição

No dia 17 de março de 2014, pelas 11:00 da manhã, no gabinete das estagiárias, festejámos o aniversário da minha colega R. No gabinete encontrava-se o habitual chá (bebida muito apreciada entre os inspetores e ritualmente bebida no período de tempo do meio da manhã ou meio da tarde), um bolo e a maioria dos membros da IGEC do 5.º andar.

Esta iniciativa por parte de R. foi vista pelos inspetores, nas suas manifestações comportamentais e verbais, como uma surpresa, como algo inovador, criativo, capaz de unir a equipa em momentos de confraternização, uma vez que era prática que não era feita habitualmente nos aniversários dos membros da IGEC. Alguns membros comentaram que ficaram muito contentes, citando mesmo as palavras da Dra. L que afirmou a importância de manter esta prática como meio de unir os membros e fazê-los sentir que o trabalho em equipa não é só na formalização e tarefas realizadas, mas também em momentos de convívio.

Em jeito de reflexão, saliento dois aspetos importantes: 1) Mesmo neste momento de convívio, foi possível verificar que, apesar de se verificar uma descontração e harmonia entre a maioria dos membros da IGEC, alguns primam mais pela formalidade no tratamento e 2) A partir deste dia, sempre que algum membro da

IGEC fazia anos (neste caso dos membros da IGEC do 5.º andar), tornou-se habitual realizar um momento de convívio em que todos bebiam chá, cantavam os parabéns e o aniversariante levava um bolo para partilhar. A meu ver foi aliciante ver que os membros da IGEC deram continuidade a esta iniciativa, bem como foi positivo compreender que R. foi pioneira desta prática que fomentou uma maior união entre os membros independentemente das funções que desempenham e promoveu também a nossa integração.

Notas de campo n.º 6

Data: 29 de maio de 2014

Local: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), Lisboa

Participantes: Membros da Inspeção-Geral da Educação e Ciência do 5.º andar: Dra. L, Dr. H, Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e Atividade Internacional, Dona F, Inspetor-Geral e secretária do Inspetor-Geral (L).

Hora: 11:30-12:00

Título: Último dia de estágio curricular/Convívio final

Descrição

No dia 29 de maio de 2014, pelas 11:30, os membros da IGEC do 5.º andar, Dona F. o Inspetor-Geral e L reuniram-se no gabinete onde realizámos as nossas atividades durante os oito meses de estágio curricular, para o convívio final da enquanto estagiárias da IGEC.

Assim sendo, eu e a minha colega fizemos um lanche com biscoitos e chá (bebida habitualmente preferida e bebida pelos inspetores e técnicos). Este momento foi emotivo pois representou o carinho, o afeiçoamento, o companheirismo e a integração gradual que foi construída durante o período do estágio curricular. Expressões como “as nossas meninas”, as “nossas jovens” “as estagiárias preferidas” que foram ditas, foram reforçadas.

A Dona F. e L tinham feições tristes. L, em jeito de conversa informal, desejou-nos muita sorte para o nosso percurso profissional e pessoal e que não seria um “adeus” mas sim um “até já”. L comentou também a frustração que sente pelos recém-licenciados que não encontram emprego nas suas áreas de formação académica e que muitos deles se sujeitam a emigrar e também pelo facto da idade da reforma ser prolongada, o que por sua vez limita aos jovens a encontrarem empregos e que são uma mais-valia “*por que são sangue novo, com novas ideias, novos métodos de trabalhos, novos conhecimentos*” (palavras ditas por L). É também de referir a postura do Inspetor-

geral que se despediu de nós de uma maneira calorosa, animada e referiu que deveríamos e podíamos aparecer e visitar sempre que quisermos.

Por fim saliento a preocupação e amizade do Dr. H e Dra. L neste momento, aconselhando-nos pela ordem de etapas que deveríamos passar no “pós-estágio” e que estariam sempre disponíveis para nos ouvir, receber e auxiliar quer no âmbito do relatório do estágio curricular quer no nosso percurso profissional.

Em jeito de reflexão pessoal, considero que este momento foi emotivo e demonstrou que a nossa passagem pela IGEC não foi em vão. Adquirimos conhecimentos, aprendemos novos métodos de trabalho, fez-me compreender pela prática a importância de um Técnico Superior de Educação no seio de uma organização de âmbito educativo e principalmente que numa organização, apesar da formalização evidente em nível de procedimentos e execução de tarefas, dá-se relevância aos momentos de confraternização e é isso que une os membros a trabalhar em equipa e todos pela mesma missão e objetivos.

Anexos II - Calendarização do estágio curricular

Calendarização do Estágio curricular

Mês	Dia	Hora de entrada	Hora de saída	Atividades realizadas
outubro de 2013	07.10.2013	10:00	13:00	Conhecer as instalações e profissionais, nomeadamente as suas funções, percurso profissional e percurso na IGEC.
	08.10.2013	10:15	13:15	- Reunião sobre expetativas iniciais, tarefas a realizar futuramente e pesquisas - Aprendizagem sobre o processo de preparação dos questionários de satisfação para aplicar às escolas
	09.10.2013	10:00	13:00	- Preparação dos questionários de satisfação para aplicar às escolas - Reunião sobre plano de atividades, quadro de referência e explorar o <i>website</i> da IGEC
	10.10.2013	10:00	13:00	Preparação dos questionários de satisfação para aplicar às escolas
	14.10.2013	09:20	13:00	Leitura e estudo do “Plano de Atividades” da IGEC (2013)
	15.10.2013	09:00	13:00	- Leitura de documentação - Organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement (ISEQI) em Faro
	16.10.2013	09:00	13:00	Organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement (ISEQI) em Faro
	17.10.2013	09:00	13:00	Organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement (ISEQI) em Faro
	21.10.2013	09:00	13:00	Organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement (ISEQI) em Faro
	22.10.2013	09:00	16:30	- Conhecer as restantes instalações e profissionais, nomeadamente as suas funções, percurso profissional e percurso na IGEC. - Organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement (ISEQI) - Reunião com a Dra. L e Dr. J sobre o processo de avaliação de escolas e para tirar dúvidas - Reunião sobre Avaliação externa das escolas com os diretores das escolas que vão ser avaliadas no mês de novembro de 2013
	23.10.2013	09:00	13:00	- Trabalho de preparação para a organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro - Reunião com o Dr. J para fazer o ponto de situação
	24.10.2013	09:00	13:00	- Organização dos participantes europeus para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro - Reunião com o Dr. H sobre a tarefa de planificação da atividade de avaliação de docentes nas Escolas Europeias - Leitura de normativos relativos às Escolas Europeias
	28.10.2013	09:00	13:00	- Planificação de uma atividade de avaliação de docentes nas Escolas Europeias - Reunião com o Dr. H, a fim de colocar dúvidas e adquirir informações relativas à planificação da avaliação de docentes nas Escolas Europeias e da visita de estudo a Faro “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI)
	29.10.2013	09:00	13:00	- Análise do relatório “Provas finais do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário” para atribuição de comentários/sugestões - Alterações na planificação da avaliação de Escolas Europeias - Pesquisa e análise de <i>websites</i> relacionados com as Escolas Europeias - Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	30.10.2013	09:00	13:00	Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	31.10.2013	09:00	13:00	- Alterações na planificação de uma atividade de avaliação de docentes nas Escolas Europeias

				- Reunião com a Dra. L, a fim de compreender quais as instruções após o envio dos questionários de satisfação para aplicar às escolas que vão futuramente ser alvo de avaliação externa e tirar dúvidas
novembro de 2013	04.11.2013	09:00	13:00	- Reunião com Dr. H, a fim de receber orientações para visita de estudo dos Dirigentes do Ministério da Educação norueguês e da visita de estudo a Faro “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) - Preparação de material para a visita de estudo dos dirigentes do Ministério da Educação norueguês
	05.11.2013	09:00	13:00	- Realização da lista de contatos da visita de estudo a Faro “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) - Reunião com o Dr. H, a fim de acertar os últimos desenvolvimentos relativos à visita dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês - Preparação dos materiais necessários à visita dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês
	06.11.2013	09:00	18:30	- Preparação dos materiais necessários à visita Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês - Visita dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês na IGEC e no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa
	07.11.2013	09:00	18:30	Visita de estudo dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês em Sintra
	11.11.2013	09:00	13:00	- Conversa informal com o Dr. J sobre o impacto e considerações relativas à visita de estudo dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês - Trabalho autónomo - Abertura e tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	12.11.2013	09:00	13:00	- Abertura e tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Conversa informal com a Dra. L, sobre as nossas considerações face aos comentários elaborados pelos membros da comunidade educativa nos questionários de satisfação aplicados às escolas
	13.11.2013	10:15	18:30	Ação de Ação de Ação de formação sobre Avaliação externa das escolas 2013/2014 na Escola EB1/JI Vasco da Gama em Lisboa
	14.11.2013	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Reunião com o Dr. H sobre linhas de orientação para a preparação de novos materiais para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI), em Faro - Pesquisa e análise de publicações e <i>websites</i> relativos à Avaliação da Qualidade do Ensino, e sua melhoria, para perceber o que é feito e como é feito por parte das escolas e outras instituições de âmbito educativo
	18.11.2013	09:00	13:00	- Preparação de materiais para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro - Redação de um artigo relativo à visita de estudo dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês - Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	19.11.2013	09:00	13:00	- Preparação de materiais para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro - Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Desenvolvimento de um boletim informativo/ <i>newsletter</i> à visita de estudo dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês - Reunião com o Dr. H e Dra. L sobre a preparação da visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro
	20.11.2013	09:00	18:30	- Preparação de materiais para a vista de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) a Faro - Visita de antiga estagiária da IGEC, a fim de conhecer o seu testemunho enquanto Técnica Superior de Educação e percurso pela IGEC

	21.11.2013	09:00	13:00	Preparação de materiais para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro
	24.11.2013			Visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro
	25.11.2013			
	26.11.2013			
	27.11.2013			
	28.11.2013			
	29.11.2013			
dezembro de 2013	02.12.2013	09:00	13:00	Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	03.12.2013	09:00	13:00	- Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Construção de uma <i>skydrive</i> para enviar materiais aos participantes da visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro
	05.12.2013	09:00	13:00	- Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	09.12.2013	09:00	13:00	- Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Reunião com o Dr. H, a fim de receber linhas de orientação para a realização de novas atividades no âmbito da Atividade Internacional
	10.12.2013	09:00	13:00	- Redação do boletim informativo/ <i>newsletter</i> sobre a visita de estudo ISEQI em Faro, para a IGEC Informação - Redação do resumo das 14 comunicações dos participantes da visita de estudo ISEQI em Faro - Certificação do tratamento e envio dos questionários de satisfação para aplicar às escolas da Área Territorial Norte e Área Territorial Sul
	11.12.2013	09:00	13:00	- Redação do boletim informativo/ <i>newsletter</i> sobre a visita de estudo ISEQI em Faro, para a IGEC Informação - Redação do resumo das 14 comunicações dos representantes/participantes da visita de estudo ISEQI em Faro
	12.12.2013	09:00	13:00	- Redação do boletim informativo/ <i>newsletter</i> sobre a visita de estudo ISEQI em Faro, para a IGEC Informação - Redação do resumo das 14 comunicações dos representantes/participantes da visita de estudo ISEQI em Faro - Tratamento dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	16.12.2013	09:00	18:00	- Redação do artigo sobre a visita de estudo ISEQI em Faro, para a IGEC Informação - Redação do resumo das 14 comunicações dos representantes/participantes da visita de estudo ISEQI em Faro - Revisão e correção do boletim informativo/ <i>newsletter</i> da visita de estudo dos Dirigentes do Ministério da Educação norueguês - Preparação da <i>skydrive</i> para enviar materiais aos participantes da visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Faro e dos Dirigentes do Ministério de Educação Norueguês
	17.12.2013	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	18.12.2013	09:00	13:00	Trabalho autónomo
janeiro de 2014	06.01.2013	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Participação na reunião de trabalho dos inspetores da Área Territorial Sul com o Chefe de Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário relativamente à Avaliação externa das escolas
	08.01.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	09.01.2014	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	13.01.2014	09:00	13:00	- Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	14.01.2014	09:00	13:00	- Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	15.01.2014	09:00	13:00	- Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Preparação de materiais para a visita de estudo “Impact of School

				Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa com os inspetores polacos - Trabalho autónomo
	16.01.2014	09:00	13:00	- Preparação de materiais para a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa com os inspetores polacos - Assistir à defesa do Relatório de estágio curricular de uma antiga estagiária da IGEC no Instituto da Educação da Universidade de Lisboa
	20.01.2014	09:00	18:00	Visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa com os inspetores polacos
	21.01.2014	09:00	18:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	22.01.2014	09:00	18:00	Visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa com os inspetores polacos
	23.01.2014	09:00	21:30	Visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa com os inspetores polacos
	24.01.2014	09:00	13:00	Visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa com os inspetores polacos
	27.01.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	28.01.2014	09:00	13:00	-Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas -Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Trabalho autónomo
	29.01.2014	09:00	13:00	-Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas -Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	30.01.2014	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Reunião com o Dr. H, a fim de receber linhas de orientação para a realização de novas atividades no âmbito da Atividade Internacional
fevereiro de 2014	03.02.2014	09:00	13:00	Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	04.02.2014	09:00	13:00	-Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Trabalho autónomo
	05.02.2014	09:00	13:00	-Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Trabalho autónomo
	06.02.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	11.02.2014	09:00	16:00	Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	12.02.2014	09:00	13:00	Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	13.02.2014	09:00	13:00	-Preparação dos questionários de satisfação para aplicação às escolas - Organização da <i>skydrive</i> para enviar materiais aos inspetores polacos e à IGEC sobre a visita de estudo “Impact of School Evaluation on Quality Improvement” (ISEQI) em Lisboa
	17.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	18.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	19.02.2014	09:00	13:00	-Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Reunião com a Dra. L, a fim de receber linhas de orientação para a realização de novas atividades no âmbito da Avaliação externa das escolas
	20.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	24.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	25.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	26.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	27.02.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
março de 2014	10.03.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	11.03.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	12.03.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	17.03.2014	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Reunião com a Dra. L, a fim de receber orientações para a Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	18.03.2014	09:00	13:00	- Trabalho autónomo

abril de 2014				- Preparação da metodologia de trabalho da Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	19.03.2014	09:00	13:00	Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	20.03.2014	09:00	13:00	Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	24.03.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	25.03.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	26.03.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	27.03.2014	09:00	13:00	- Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Trabalho autónomo
	31.03.2014	09:00	13:00	- Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Trabalho autónomo
	01.04.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas - Trabalho autónomo
	02.04.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	03.04.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	07.04.2014	09:00	13:00	- Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013 - Trabalho autónomo
	08.04.2014	09:00	13:00	Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	09.04.2014	09:00	13:00	- Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013 - Ponto de situação com o Dr. H, relativamente às tarefas a realizar no âmbito da Atividade Internacional
	10.04.2014	09:00	13:00	- Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013 - Trabalho autónomo
	22.04.2014	09:00	16:00	Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	23.04.2014	09:00	13:00	Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	24.04.2014	09:00	13:00	- Reunião com o Dr. H, relativa à construção de uma base de dados em <i>Excel</i> , para trabalhar as informações recolhidas a partir dos <i>curriculum vitae</i> de professores que manifestaram interesse no destacamento para uma Escola Europeia - Colaboração na redação do capítulo de Avaliação do Processo pelas escolas e pelos avaliadores, do Relatório Global da atividade de Avaliação externa do ano letivo 2012/2013
	28.04.2014	09:00	16:00	Construção de uma base de dados em <i>Excel</i> , para trabalhar as informações recolhidas a partir dos <i>curriculum vitae</i> de professores que manifestaram interesse no destacamento para uma Escola Europeia
	29.04.2014	09:00	13:00	- Construção de uma base de dados em <i>Excel</i> , para trabalhar as informações recolhidas a partir dos <i>curriculum vitae</i> de professores que manifestaram interesse no destacamento para uma Escola Europeia - Trabalho autónomo
	30.04.2014	09:00	13:00	- Construção de uma base de dados em <i>Excel</i> , para trabalhar as informações recolhidas a partir dos <i>curriculum vitae</i> de professores que

				manifestaram interesse no destacamento para uma Escola Europeia -Trabalho autónomo
maio de 2014	05.05.2014	09:00	18:00	Observação e participação na Formação dos inspetores/equipas de Avaliação externa sobre observação da prática letiva em contexto real
	06.05.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	07.05.2014	09:00	18:00	Observação e participação na Formação dos inspetores/equipas de Avaliação externa sobre observação da prática letiva em contexto real
	12.05.2014	09:00	13:00	- Reunião com o Dr. H sobre a tarefa de planificação da atividade de inspeção da secção linguística de Escolas Europeias - Planificação da atividade de inspeção da secção linguística de Escolas Europeias - Trabalho autónomo
	13.05.2014	10:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	14.05.2014	09:00	13:00	Tratamento dos questionários de satisfação aplicados às escolas
	15.05.2014	10:00	13:00	- Planificação da atividade de inspeção da secção linguística de Escolas Europeias -Tratamento dos questionários de satisfação para aplicação às escolas
	19.05.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	21.05.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	26.05.2014	09:00	13:00	Trabalho autónomo
	28.05.2014	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Observação de uma entrevista de um manifestante de interesse para o seu destacamento nas Escolas Europeias
	29.05.2014	09:00	13:00	- Trabalho autónomo - Convívio final

Anexo III - Pedido de autorização ao Sr. Inspetor-geral da Educação e Ciência

Ante-j.
12.2.14
Z
Luís Capela
Inspetor-Geral de Educação
e Ciência

Exmo. Senhor
Inspetor-Geral da Educação e Ciência
Avenida 24 de Julho, 136
1350-346 Lisboa

Eu, Ana Filipa Ferreira Gonçalves, estagiária nesta Inspeção-Geral, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação - Especialização em Administração Educacional, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, venho por este meio solicitar a devida autorização para realizar e gravar entrevistas aos Senhores Inspetores Leonor Duarte e João Nunes. Estas entrevistas, cujo guião junto em anexo, têm como objetivo a recolha de informação sobre o tema “Considerações das Equipas de Avaliação Externa na Dimensão Relativa à Autoavaliação das Escolas”, tendo em vista a elaboração do meu relatório de estágio.

Lisboa, 12 de Fevereiro de 2014

INSPEÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO	
<input checked="" type="checkbox"/> IG	22
<input type="checkbox"/> DSI	
<input type="checkbox"/> EAA	
<input type="checkbox"/> EAC	
<input type="checkbox"/> DAG	
<input type="checkbox"/> ECD	
<input type="checkbox"/> DSI	
<input checked="" type="checkbox"/> EME	10
NID: E03037ISC/14	
Data: 2014.12.11.3	

A Estagiária,
Ana Filipa Ferreira Gonçalves
Ana Filipa Ferreira Gonçalves

**Anexo IV - Entrevista n.º1 (guião,
protocolo, grelha de categorização e
síntese)**

Guião da entrevista semiestruturada n.º1

Entrevistado: Subinspetora-Geral (Dra. L)

Objetivo geral

- ✓ Perceber a Cultura organizacional da IGEC

Objetivo específico

- ✓ Obter representações do entrevistado sobre a Cultura organizacional da IGEC, no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

Blocos temáticos	Categorias	Objetivos específicos	Questões	Notas
A. Legitimação da entrevista	Promover a validade e pertinência do âmbito da sua realização	Informar o entrevistado sobre a sua temática	Facultar um ambiente que possibilite ao entrevistado sentir-se confortável para exprimir as suas considerações	
	Legitimar a entrevista	Salientar a importância da participação do entrevistado	Apelar à motivação do entrevistado	
		Garantir a confidencialidade e o anonimato	Pedir autorização para gravar a entrevista	
		Referir a disponibilidade para fornecer os resultados obtidos		
B. A cultura organizacional da IGEC	Valores	Conhecer a perceção do inspetor face à cultura organizacional da IGEC	Para começar, gostaria de saber que áreas supervisiona na IGEC O que considera importante para o sucesso da organização?	

			<p>Em seu entendimento, quais os valores que prevalecem e são interiorizados e partilhados pelos inspetores?</p> <p>De que modo a missão da IGEC se faz sentir no seu quotidiano?</p> <p>De um modo breve, como perspetiva a cultura organizacional da IGEC?</p>	
	<p>Rotinas</p> <p>Cerimónias e rituais</p> <p>Planificação de atividades</p>		<p>O seu trabalho tem rotinas? De que tipo? Podia-me dizer algumas?</p> <p>Faz parte da sua atividade representar a organização junto de outros atores?</p> <p>Podia-me dizer em que eventos e com quem?</p> <p>Como procede à planificação das atividades?</p> <p>Cumprir tudo o que planifica ou há sobressaltos?</p>	<p>Perceber como lidam com a mudança</p>
	Interações sociais	Conhecer como se processa a comunicação	Como trabalham os inspetores da Equipa Multidisciplinar da Educação	

		<p>Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário?</p> <p>De que modo comunicam estes inspetores dentro da organização? E para fora da organização?</p> <p>Quais as principais preocupações no modo como comunicam com o exterior?</p> <p>No seu caso, como dissemina a informação aos seus colaboradores/colegas?</p> <p>E informalmente, quais são as principais formas de comunicação?</p> <p>De que modo é perspectivado o trabalho em equipa?</p> <p>Em que momentos ele se desenrola?</p>	<p>Trabalham de forma interdependente ou independente?</p> <p>Supervisão por despacho ou supervisão direta;</p> <p>Conversas informais, <i>e-mail</i>, encontros de café/almoço</p>
	Recursos Humanos	<p>Caraterização do perfil dos inspetores da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e Ensinos Básico e Secundário</p>	<p>Identifique três adjetivos que caracterizem a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário</p>

	Ambiente	Conhecer como o entrevistado caracteriza o ambiente da organização	Como define o ambiente organizacional da IGEC, no âmbito da EMEE? De que modo este influencia a ação dos inspetores?	
C. Finalização da entrevista	Considerações finais	Conceder ao entrevistado a possibilidade de esclarecer ou acrescentar alguma referência	Deseja acrescentar algum aspecto que não tenha sido referenciado durante a condução da entrevista?	
		Agradecer a colaboração do entrevistado	Muito obrigada pela sua colaboração!	

Protocolo da entrevista n.º1

Entrevistado: Subinspetora-Geral (Dra. L)

Em primeiro lugar queria salientar a temática da entrevista, nomeadamente perceber a Cultura organizacional da IGEC, mais concretamente as representações da cultura organizacional da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário. Saliento igualmente importância do seu contributo, para fins de aprendizagem e para fins da minha investigação, bem como asseguro a confidencialidade e anonimato e a disponibilidade para fornecer os resultados obtidos. Espero que se sinta à vontade para responder. Seria possível gravar a entrevista?

Dra. L: *Muito obrigada Filipa, pode gravar (ri-se).*

Para começar, gostaria de saber que áreas supervisiona na IGEC.

Dra. L: *As áreas que supervisiono, e que tenho maior responsabilidade, foram as que me foi...aaa.....são delegadas por competência do senhor Inspetor-geral, no âmbito dos programas de “avaliação”, “acompanhamento” e “controlo”, sendo o plano de atividades o procedimento...aaa...e o documento estruturante fundamental para a inspeção. Vários programas que estão em desenvolvimento na inspeção, anualmente conforme o seu plano de atividades, ficaram-me cometidas competências, de realizar trabalho em várias atividades que fazem parte dos planos de atividades e concretamente no programa “acompanhamento” são as quatro atividades do programa, que são ação educativa; ação especial e respostas educativas; jardins de infância da rede privada e instituições de solidariedade social. No que diz respeito à...aaa...atividade também de organização e funcionamento dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, no que respeita ao programa de controlo e ainda a atividade de avaliação externa das escolas no âmbito do programa de avaliação.*

E o que considera importante para o sucesso da organização?

Dra. L: *A sua questão relativamente ao que considero importante para o sucesso da organização, aaa...os aspetos fundamentais tem a ver desde logo com...aaa...que na construção do plano de atividades haja um envolvimento tão próximo quanto possível dos diferentes responsáveis, neste caso os chefes de equipa multidisciplinar das áreas*

territoriais de inspeção, que atualmente existem três áreas territoriais, a área territorial do Norte, área territorial do Centro e área territorial do Sul. Áreas em que um conjunto determinado de inspetores que...que...também tem essa ligação a essas áreas, dos locais onde desenvolvem o seu trabalho e como tal, o importante para o sucesso, ou de concretizarmos a missão que a inspeção tem...aaa...tem...tem como aspetos ou princípios importantes que é desde logo um conhecimento dos inspetores e de todos os que tem responsabilidades e que desempenham o trabalho inspetivo, em quais são...aaa...as ações a desenvolver e depois o que se depreende com as metodologias de trabalho e os supostos objetivos a que nos propomos a dirigir, mas também...mas também esse sucesso que resulte de um trabalho continuado e atento de esforço de melhoria; de identificar o que pode correr melhor, ou o que se pode fazer de modo a melhorar e ainda...aaa... Estar também ciente de que para essa realização e alcance de cumprimento dos nossos objetivos e de compromissos que temos, também podemos estar associados a necessidades de formação que fazemos, até porque é uma obrigação, mas ter em consideração que um bom plano de formação para a formação contínua de inspetores também é um aspeto importante para o sucesso da organização.

Em seu entendimento, quais os valores que prevalecem e são interiorizados e partilhados pelos inspetores?

Dra. L: *Desde logo, em termos de valores, há...existem princípios os quais estou obrigada, estamos obrigados em termos de direção, que são muito importantes enquanto responsáveis ou titulares de cargos dirigentes. Os pressupostos do serviço de interesse público, que é o caso da Inspeção-Geral da Educação, e como tal, nas funções que se desempenha...e que desempenho, e é isso também a ação do inspetor, ou a ação que estamos incumbidos de desenvolver, o nosso trabalho, a nossa competência da atividade administrativa, que desde logo está consagrado da Constituição da República Portuguesa e na lei, e são fundamentais esses princípios de legalidade; de justiça; imparcialidade; a competência como há pouco referia, tanto é uma procura constante de ser competente; de fazer melhor; munir-se de conhecimento para desempenhar a função como é esperado por parte da nossa sociedade e da responsabilidade do trabalho que é desenvolvido nas escolas; a proporcionalidade; a transparência.*

Devem estar sempre subjacentes estes princípios na tomada de decisões, seja analisar uma exposição que nos é feita por um cidadão, por um pai, seja na conceção

das nossas ações inspetivas. No dia-a-dia confrontamo-nos normalmente com uma grande responsabilidade de cumprimento e exercício destes valores, portanto transparência, boa fé e sobretudo estamos no século XXI e é muito importante que o cidadão e aquele que é alvo da nossa ação perceba ou sinta que os nossos princípios devem assentar na confiança e de modo nós sabemos que...aaa...esperamos que os outros que são funcionários ou trabalhadores de escolas ou de instituições nos quais desenvolvemos o nosso trabalho para com a sociedade, quando nos apresentam uma queixa deve-se encontrar eco destes valores tão fundamentais.

De que modo a missão da IGEC se faz sentir no seu quotidiano?

Dra. L: *Como anteriormente referi, e quando se prende com as questões éticas, a missão da inspeção é assegurar a legalidade e a regularidade dos atos praticados pelos órgãos, pelos serviços do Ministério da Educação e Ciência ou sujeitos à tutela do Governo, e como tal, a nossa ação é...é...materializada em termos de “controlo”, “auditoria” e fiscalização do funcionamento do sistema educativo...aaa...e portanto no âmbito da Educação Pré-escolar até ao...aaa...Ensino Superior, para além de modalidades especiais de Educação: Extra-escolar, a Ciência e a Tecnologia e serviços e organismos do Ministério da Educação.*

Portanto, ao termos consciência da missão, e que traduz precisamente nestes atos praticados neste âmbito, tem de haver uma grande interpenetração de todos os aspetos metodológicos da ação, quer dizer, é esta a nossa missão e é esta nossa competência que tem de estar muito bem clara nos nossos propósitos da ação para não haver qualquer dúvida que o trabalho realizado se...se decide, trabalha, responde, não vai além da nossa competência. É...é...tem de estar sempre claro qual a nossa missão, qual é o âmbito das nossas atribuições e paralelamente o cruzar com ou...ter bem presente os aspetos que referi anteriormente, de todos os princípios, quer de âmbito ético, técnico e de obrigações de quadro legal e que me estão...essas funções, mesmo em termos de princípios constitucionais, a inspeção...bem, não é uma área que esteja sobre minha responsabilidade mas é também um dos aspetos da inspeção, que diz respeito a situações de âmbito disciplinar e que tem um quadro de ação muito específico, mas é sobretudo, quer do ponto de vista do funcionamento das instituições quer do ponto de vista da resposta ao cidadão, ir ao encontro da verdade, das práticas, de qualidade e que corresponde a estas situações de cidadania e de bom desempenho,

que é isso que todos nós precisamos que o serviço educativo tenha um bom desempenho, que não haja desperdícios, que seja a equidade, a boa fé, a democracia, todos esses aspetos que constitucionalmente...temos uma “lei mãe” mas esses princípios devem estar presentes no nosso quotidiano, na nossa ação diariamente.

De um modo breve, como perspectiva a cultura organizacional da IGEC?

Dra. L: *Aaa...(demonstrando uma expressão facial pensativa) como há pouco referi, o facto de existirem três áreas territoriais e uma sede em Lisboa, portanto as áreas territoriais tem sede, ou digamos físico, tem no Porto, em Coimbra e em Lisboa...aaa...é muito importante que, em termos de cultura organizacional, que haja uma...um sentido de proximidade com os dirigentes, que são os chefes de equipa, no sentido de que...aaa...seja possível que se sintam...aaa...que pertencem a uma equipa alargada, que tem um conjunto de inspetores que desempenham a sua ação nas escolas, que é a face mais visível. Portanto, os nossos colegas que desempenham um trabalho efetivo com terceiros, quer em escolas, quer em instituições da administração, quer em universidades, acabam por ser os que mais traduzem uma...uma forma de agir, de estar e de transmitirem de certo modo aquilo que são os princípios da organização e da nossa ação enquanto inspetores.*

A cultura tem que ter presentes sobretudo princípios de boa organização, de reuniões, de encontro, de planeamento e de avaliação, para que nós também sintamos que...aaa...chega aos nossos colegas que desempenham o trabalho nas escolas e que se sintam também como pertencentes a uma equipa alargada e mobilizados para fazer o seu trabalho com rigor e desempenharem bem as funções com uma cultura que também tem princípios implícitos; é a forma como nos dirigimos aos diretores nas escolas, como é que fazemos o contato para desencadear as ações; há procedimentos que nós temos claramente de ter instituídos; o contato é feito pessoalmente...presencialmente, por telefone...

Portanto, há um conjunto de aspetos metodológicos que não podem ser de maneira nenhuma descuidados: como se desencadeia uma ação, qual é o tempo que antecede a informação à escola ou à instituição que vai ser alvo da nossa ação e como é que isso é efetivamente concretizado; ter bem delineado se há aviso prévio ou não... portanto consoante também os propósitos e objetivos porque temos de ter situações claramente identificadas entre nós, para que os procedimentos

sejam...aaa...semelhantes. Ou seja, um procedimento que será feito no Centro, do ponto de vista naturalmente de situações que tem de estar concretamente parametrizadas para não haver diferentes procedimentos. Naturalmente que as questões técnicas... isso cada inspetor sabe qual o seu âmbito de ação, mas do ponto de vista isso é muito importante para que nós...aaa...tenhamos a percepção e algum conhecimento de que tem de ter previstos determinados aspetos para que os cidadãos e as escolas sintam que...aaa...o trabalho que está a ser desenvolvido tem propósitos, que tecnicamente tenha qualidade e as situações sejam resolvidas de uma forma “como deve ser”, justa e tecnicamente competente.

O seu trabalho, ou neste caso as suas funções, tem rotinas? De que tipo? Podia-me dizer algumas?

Dra. L: *Muito bem, tem rotinas e habitualmente eu faço um planeamento diário. Sobretudo assenta em ações que tenho de realizar com rotina, que já passarei a referir, e que depois outros aspetos que muitas vezes é necessário decidir no momento que se prende por vezes com...aaa...solicitações que nos vem do exterior ou questões que nos são colocadas em que há uma decisão a dar resposta.*

No que diz respeito a rotinas, nós temos trabalhos que tem de ser realizados...aaa...em termos da concretização das nossas ações nas escolas e que se materializam praticamente todas em relatórios finais da intervenção, em que esses relatórios...portanto nós temos metodologias estabelecidas em termos de envio para as escolas e de prazos em que as instituições ou e as escolas concretamente tem, para depois receberem esses relatórios e poderem pronunciar-se, e às vezes também usamos a designação de “contraditório”, e como tal os relatórios tem...tem uma etapa, uma fase em que são homologados, no caso concreto pelos senhores secretários de Estado e neste caso o senhor secretário de Estado da Administração Escolar que tem a tutela sobre a Inspeção-Geral da Educação e Ciência, e como tal essa é uma rotina que tem de ser realizada e eu realizo. Portanto, os relatórios chegam a uma etapa em que estão concluídos e podem ir para a escola, mas há um procedimento que antecede a conclusão do processo que é o relatório ser submetido à homologação do senhor secretário de Estado. Outra rotina que neste último ano tem vindo a ser concretizada prende-se com a avaliação externa das escolas, as equipas são constituídas por dois inspetores e por um perito externo, portanto externo à inspeção, e há que celebrar

anualmente protocolos com as universidades que nos apresentam os seus docentes como...aaa...potenciais, portanto como integrantes de uma bolsa de avaliadores, e como tal há que todos esses procedimentos que estão datados em tempo devem ser realizados em determinada altura do ano a que há que assegurar essa...esse trabalho, assim como também, dado que...aaa...tem associado os procedimentos em tempo, que tem de estar muito bem organizado, quais o tipo de ações que foram realizadas, o número de ações realizadas, para que no final do ano tudo esteja bem concluído, no sentido de está associado o pagamento que tem de ser feito, e temos de fazer uma grande articulação aqui internamente nos serviços, e portanto é também uma rotina apesar de ter um tempo específico para ser feito também é uma prática que bem organizada para que no momento próprio tenha de ser concretizada.

Outras rotinas que são fundamentais tem a ver com reuniões com colegas da equipa, desde logo com o senhor chefe da Equipa Multidisciplinar, ou com colegas inspetores que desenvolvem enquanto coordenadores de determinado tipo de atividades, seja na construção de determinada ação, seja até inclusivamente em reuniões de equipa de interlocutores. Nós temos, como já referi, um determinado número de ações ou atividades que se desenvolvem no terreno e relativamente a cada uma dessas atividades nas áreas territoriais existe um responsável, que nós designamos por interlocutor, e como tal há também que cumprir determinado tipo de rotinas de contato, de envio sobre, nós trabalhamos muito com base no correio eletrónico e portanto há determinadas rotinas de informação e de encontros de trabalho que tem mesmo de ser cumpridas.

Faz parte da sua atividade representar a organização junto de outros atores?

Dra. L: *Quando surge o convite de determinadas iniciativas ou reuniões que se realizam no Ministério de Educação ou a representar o senhor Inspetor-geral sim é...é frequente. É uma atribuição que tenho concretizado que é estar presente em determinados eventos que se prendem precisamente com áreas relacionadas com o nosso trabalho, sejam a nível de formação, seja ao nível de trabalho que está diretamente relacionado com as nossas atribuições e com as nossas competências e isso é frequente.*

Sei que já destacou alguns exemplos mas podia-me dizer, de um modo geral, em que eventos e com quem?

Dra. L: *Muito bem...desde logo em reuniões da Secretaria de Estado, em que a matéria, os presentes...aaa...são ao nível tanto de responsáveis pelas estruturas do Ministério da Educação, Direções gerais e responsáveis, podem ser inclusivamente secretários de Estado do Ministro da Educação ou inclusivamente reuniões também com serviços do Ministério da Educação, e a título de exemplo a Direção-geral da Educação, os nossos vizinhos do lado (ri-se), com dirigentes ou técnicos superiores, no sentido inclusivamente de termos algum trabalho estipulado...aaa...com determinadas áreas ou determinadas atividades específicas, como exemplo nós desde 2010 que iniciámos uma atividade de acompanhamento de Educação Especial e há uma Técnica Superior da Direção-geral da Educação com quem nós reunimos com alguma frequência, como técnica que tem o conhecimento específico e portanto trabalha connosco e articula.*

Portanto as áreas onde neste âmbito estou presente prende-se sobretudo com reuniões no Ministério da Educação ou outras iniciativas ou que convidam ou que seja encontros sobre avaliação externa, que as universidades desenvolvem trabalhos de investigação neste âmbito e é frequente enviarem-nos, dão-nos conhecimento das iniciativas e convidam-nos, ou inclusivamente reuniões também fora do Ministério da Educação, portanto outras entidades como lhe vou dar um exemplo Bibliotecas escolares que habitualmente convidam o Ministério da Educação para uma reunião periódica que se realiza anualmente e tem sido também uma das reuniões que tenho estado presente.

Como procede à planificação das atividades?

Dra. L: *No que diz respeito às minhas atribuições, como já referi, tenho procedimentos que tem uma cadência quase diária, nomeadamente a prática relacionada com os relatórios e isso tem uma planificação que tenho de fazer não é? Todavia, também está muito relacionada com o nosso calendário relativamente ao próprio ano letivo e à importância que o “Plano de Atividades” têm na nossa organização. Portanto, há momentos em que nós sabemos que há que realizar o relatório, o plano, portanto o contato tem de estar concluído até Novembro do ano, do ano anterior neste caso, para ser sujeito à tutela. Portanto há um conjunto de procedimentos para que tal se venha a*

concretizar, depois, e desde logo o contato com as áreas territoriais, de identificarmos o número de ações que vão ser realizados que tem de estar diretamente ligado aos nossos recursos humanos, e atualmente alguns inspetores tem-se aposentado, e o que é possível concretizar nessa base é sempre fundamental, portanto já referi o plano de atividades e assenta muito nesse sentido, aaa...também não pode existir uma rigidez muito grande porque, como disse, existem situações que são pontuais e ao mesmo tempo aspetos que todos os dias podemos receber, que nos vem do exterior...aaa...e que tem de haver tempo para realizar outro tipo de tarefas.

Portanto, o planeamento está feito, é fundamental, é realizado e é semanalmente. Tenho sempre previsto o que tenho de realizar em cada um dos dias, mas tem de haver sempre um espaço, até porque temos até reuniões de direção e com os chefes de equipa multidisciplinar, para além de que há uma rotina muito importante quem tem a ver com a avaliação dos trabalhadores, portanto nós temos um sistema, que com certeza já ouviu falar, que é o CIADAP, portanto há que cumprir procedimentos em tempo que tenhamos planeado, que no mês tal é obrigatório fazer determinado tipo de tarefas.

Consegue cumprir tudo o que planifica ou há sobressaltos?

Dra. L: *Cumpro o planificado mas tenho de estabelecer por vezes prioridades e por vezes há vicissitudes em concreto. Para além das tarefas por vezes tem de se realizar determinado tipo de outras tarefas, que não estavam previstas, e tem de se fazer opções, algumas tem de ficar por fazer. Prazos é fundamental, que haja resposta num determinado prazo e às vezes situações inesperadas que se sobrepõem, sobretudo nesse sentido.*

Como trabalham os inspetores da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário?

Dra. L: *Relativamente à Equipa Multidisciplinar eu reúno com o senhor chefe de equipa e os inspetores que fazem parte desta equipa, e que a Filipa teve oportunidade de conhecer e muito bem (ri-se), e o espaço físico onde se trabalho é aqui neste andar. Portanto, estamos organizados de modo a que...aaa...cada inspetor, que trabalha nesta equipa, tem uma área de coordenação.*

Portanto, nós temos as diferentes áreas, as diferentes atividades desculpe, do plano de atividades, que estão em curso...portanto vão-se desenvolvendo mas cada elemento da equipa tem uma atribuição de coordenação dessa atividade, que está diretamente relacionada com o seu chefe de equipa e desenvolve o seu trabalho, apesar de haver algumas atividades onde eu também tenho de...tenho essa atribuição, tanto de responsabilidade de trabalho no dia a dia, o que para nós também é importante é que para além de estarem acometidas responsabilidades de coordenação, a cada um dos inspetores, nós trabalhamos em mais áreas, a título de exemplo o Dr. Pedro Valadares que é coordenador da atividade de “Acompanhamento de Educação Especial - Respostas Educativas” e é também coordenador da atividade de “Controlo”...é também responsável por uma área que é sazonal direi, há uma altura do ano que é muito...onde o trabalho converge que é as “Provas finais e Exames Nacionais” porque nós fazemos uma ação no terreno, portanto os inspetores estão nas escolas. Contudo, também durante o ano desenvolve trabalho na avaliação externa...portanto nós temos um mecanismo de rotina de leitura dos relatórios de escola e portanto esse colega faz parte da equipa de leitura...e o mesmo acontece com a Dra. Margarida, ela é coordenadora de uma atividade, é cocoordenadora de outra atividade, mas por outro lado também desenvolve trabalho na área da avaliação externa (ri-se) porque consideramos que é muito importante essa qualidade dos relatórios, como peça fundamental, que se devolve à escola para contributo para o trabalho futuro de melhoria.

De que modo comunicam estes inspetores dentro da organização? E para fora da organização?

Dra. L: *Dentro da organização nós tentamos que haja um trabalho de equipa e desde logo o trabalho entre as pessoas...bem, incentivamos. É um princípio de ação, da proximidade e o contato sempre que seja necessário. Digo que isso também seja incentivado...aaa...incrementado entre eles.*

Vou-lhe dar exemplos, dado que nós temos três programas diferentes não é? “Controlo”, “Avaliação” e “Acompanhamento”, aqui na Equipa Multidisciplinar, porque ainda existem outros de “Auditorias” e até, como referiu, das “Atividades Internacionais”, mas pronto não fazem parte desta equipa...mas é muito importante que haja diálogo, que se interpelem reflexões sobre as práticas porque os determinados

programas tem um metodologia específica não é? por exemplo, o trabalho de “Controlo” assenta significativamente no quadro legal, tem princípios de procedimentos muito específicos mas há atividades diferentes. Portanto, a “Organização do Ano Letivo” é uma atividade de controlo a “Organização e Funcionamento dos estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo” também fazem parte da Equipa Multidisciplinar e ainda os “Exames”...e portanto é muito frequente que depois de reuniões e de algum trabalho com os coordenadores de equipa, que se incentive a que haja algum diálogo com outros responsáveis para que os procedimentos sejam referidos, para que dialogue até sobre formas de resolver situações e de algum debate para que nós estejamos aferidos e a resposta que é dada no âmbito de um programa, apesar de haver algumas diferenças de base, não seja divergente quanto à organização.

Quais as principais preocupações no modo como comunicam com o exterior?

Dra. L: *Ah! relativamente ao exterior...há aqui um aspeto muito importante...que é pertinente...que é que...nós, portanto estes inspetores trabalham na Equipa Multidisciplinar não tem praticamente contato com o exterior. Portanto, o nosso contato com o exterior traduz-se nas respostas que se dão e que são efetuadas na direção, no suporte à decisão, em termos de ofício de resposta a uma queixa ou alguma interpelação...aaa...E porque? Tem mesmo a ver com a nossa estrutura. A sede comunica com o exterior, enquanto direção, mas é mais daquilo que são questões que nos venha por correio eletrónico ou por ofício que seja colocada alguma situação e que tem um tratamento, porque a Inspeção tem...há um aspeto muito importante que, não sei se a Filipa se deu conta disso, mas é também um princípio fundamental e que esteja subjacente na nossa planificação que é nos temos atividades planificadas mas quando há um problema em que há que intervir, ou quando há uma queixa, ou quando um cidadão questiona é a ação não planeada! Mas temos de ter tempo para o fazer (ri-se), por exemplo, a própria gestão dos recursos humanos nas áreas territoriais, estou-me a referir à parte regional...se é que se pode dizer assim, temos de ter sempre essa componente.*

Portanto, temos ações planificadas, contudo há sempre uma componente do não planeado mas previsto, ou seja, nós sabemos que temos de ser uma organização que

está preparada para responder quando nos escrevem, quando vem um “mail”, quando temos provedoria...portanto quando há ações que nos chegam diariamente do cidadão, do docente, do pai...e portanto o nosso contato com o exterior está devidamente identificado quem é que o faz. É a direção que responde, superiormente ou por exemplo nos contatos que temos com universidades e com escolas...diretamente com a Equipe Multidisciplinar nós não temos um contato a não ser excepcional porque essa ligação com o exterior está mais acometida às áreas territoriais, ou seja, exterior neste sentido, o contato com escolas ou o contato mais direto, se bem que o senhor chefe de equipa, quando é necessário, com certeza que contata o serviço.

No seu caso, como dissemina a informação aos seus colaboradores/colegas?

Dra. L: *A informação, nos dias de hoje, é muito...é em grande percentagem disseminada por e-mail e ao mesmo tempo presencial porque é necessário que o trabalho se realize. Há situações, como já terá percebido, que nos chegam no dia-a-dia e há que desenvolver os nossos trabalhos...e a comunicação é sobretudo feita neste sentido presencial mas grandemente por e-mail porque temos cada vez mais estar contactáveis.*

E informalmente, quais são as principais formas de comunicação?

Dra. L: *Assenta também muito em questões de proximidade, do...do dia a dia. Portanto, em termos de nos vermos, de nos cumprimentarmos e depois porque trabalhamos em situações que são urgentes e que se tem de tratar sobretudo. O momento informal por vezes é também em algumas rotinas que nos aproximam...há uma sala que tem um máquina onde se faz o chá (ri-se) e por vezes há esta partilha de...momentos mais para descomprimir, mas estamos tão próximos dos outros que não faz sentido que não haja um momento...bem, não são muitos porque temos realmente rotina de muita...aaa...não dá, temos tarefas que são diversas e eu própria e os meus colegas tentamos encontrar pequenos momentos como um almoço, momentos de lazer...encontramo-nos muitas vezes no refeitório, mas internamente dentro da instituição é muito...é mais quando nos cruzamos uns com os outros e alguns pequenos momentos para ver se corta um bocadinho a rotina (ri-se).*

Claro!

De que modo, é perspectivado o trabalho em equipa e em que momentos ele se evidencia e desenrola?

Dra. L: *Como já referi, aaa...o facto de...mas tem de ser por processo, nem sempre é fácil que quando as pessoas tem uma determinada rotina de direcionarem a sua atividade muito para uma determinada ação, há que incentivar e construir esse princípio do trabalho em equipa e isso é muito evidente quando nós, por exemplo quando nós construímos uma nova atividade e por vezes temos colegas que trabalham noutra zona do país...aaa...e que tentamos que estejam também presentes os seus contributos para que não se fechem pequenos grupos e seja um âmbito mais alargado, seja inclusivamente para...aaa...aperfeiçoar metodologias ou procedimentos de determinadas atividades, no sentido da equipa...olhar para a nossa ação, encontrar pontos que podem ser melhorados e ouvir quem faz o trabalho no terreno, quem também tem responsabilidade de interlocução porque ouve o ponto de vista das escolas e dos colegas que são atores...aaa...mas de facto esse é um trabalho incrementado e que o tempo também nos ajude a conhecer também o estilo das pessoas, a sua personalidade, como é que se sentem mais à vontade para contribuir...mas é um investimento (ri-se).*

Identifique-me três adjetivos que para si caracterizem a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

Dra. L: *Envio-lhe os três adjetivos que me parecem melhor caracterizar a EMEE - responsável, competente e profissional.*

(É de salientar que esta questão não foi respondida no momento da realização da entrevista, mas sim, posteriormente, por correio-electrónico)

Como define o ambiente organizacional da IGEC no âmbito da EMEE?

Dra. L: *A Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário é chefiada por um Chefe de Equipa Multidisciplinar, e é constituída por sete inspetores e por um técnico superior.*

A EMEE é responsável pela conceção, execução e coordenação das atividades inspetivas no âmbito dos programas de Acompanhamento, Avaliação e Controlo do Plano de Atividades da IGEC. Os inspetores da EMEE são responsáveis por coordenar

e desenvolver o trabalho relacionado com a implementação nas escolas da maior parte das atividades dos programas anteriormente referidos.

A comunicação entre os membros da equipa é efetuada no contacto diário e em reuniões que se realizam sempre que se considera necessário. As opiniões, os contributos e os conhecimentos técnicos dos membros da EMEE são muito importantes e são tomados em consideração na tomada de decisão. O trabalho de equipa vai-se construindo e aperfeiçoando no dia a dia.

(É de salientar que esta questão não foi respondida no momento da realização da entrevista, mas sim, posteriormente, por correio-electrónico)

De que modo o ambiente influencia a ação dos inspetores?

Dra. L: *Aaa... é muito importante que uma equipa abrangente...nós a nível nacional somos cerca de duzentos inspetores e é fundamental que as pessoas sintam este espírito de proximidade e comunicação.*

Quando eu há pouco lhe dizia que é trabalho de equipa, é um princípio muito importante que não seja só a equipa que está próxima de nós, a equipa física, mas nós tentarmos que os colegas que trabalham em Vila Real, Trás-os-Montes ou os colegas da Guarda ou de outra zona do país sinta que quando faz um trabalho numa escola ou identifica um aspeto que pode ser melhorado, uma abordagem interessante, uma abordagem importante, que tenhamos mecanismos que ele se sinta mobilizado para fazer chegar ao seu interlocutor para nos enviar um “mail”, para desencadear uma partilha e que este ambiente organizacional de construção ou de se fazer bem e ter utilidade seja para um docente ou para um diretor ou para uma sociedade ou mesmo um pai, para que uma organização como a Inspeção-Geral da Educação tenha, de facto, esta linha, este princípio de ligação...aaa...que não estar...aaa...facilmente as pessoas constroem este raciocínio que há um centro, um serviço onde converge o saber, quer dizer...todos estamos num sítio num momento mas cada um tem o seu papel fundamental e quanto mais estivermos ligados...e hoje em dia, como lhe disse, com a comunicação, com o correio eletrónico, com esta rede que é a nossa estrutura, portanto a direção, chefes de equipa multidisciplinar, que por sua vez são responsáveis pelo trabalho dos inspetores, por sua vez temos os interlocutores tem atividades, quer os

próprios inspetores que desempenham o seu trabalho, e os momentos de encontro, quer a formação, como por exemplo está a decorrer agora os pequenos momentos de formação cada vez mais os nossos colegas nos dizem que é fundamental que em reunião possam atividades de debate para que haja feedback e questionem entre si determinadas práticas e parece-nos este aspeto muito importante e influenciar no bom sentido, influência positiva de ajuda uns aos outros e de construção de uma prática intencional, continuada e técnica e assente em conhecimento também.

Deseja acrescentar algum aspeto que não tenha sido referenciado durante a condução da entrevista?

Dra. L: *Não (ri-se). Se for preciso mais alguma coisa depois a Filipa pedir-me-á ou envia-me.*

Claro! Muito obrigada pela sua colaboração!

Síntese da entrevista n.º1

Entrevistado: Subinspetora-geral (Dra. L)

A presente entrevista teve como objetivos perceber a cultura organizacional da IGEC, mais concretamente no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

A primeira categoria da entrevista foi relativa aos **valores** predominantes na organização.

Deste modo, em primeiro lugar tentou-se perceber as **áreas que o inspetor**, neste caso a entrevistada, **supervisiona dentro da IGEC**. Como resposta, a entrevistada referiu que as áreas que supervisiona de maior responsabilidade são delegadas por competência pelo Inspetor-geral, sendo no âmbito dos programas avaliação, acompanhamento e controlo (integrantes do “Plano de atividades”). De um modo mais específico, no programa avaliação tem responsabilidades na atividade de avaliação externa das escolas; no programa acompanhamento nas atividades Ação educativa, Ação especial e respostas educativas, Jardins de infância da rede privada e Instituições de Solidariedade Social e no programa de controlo nas atividades de Organização e funcionamento dos estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo.

Posteriormente, questionou-se **o que considera importante para o sucesso da organização**. Neste sentido, considerou-se que é primordial o envolvimento próximo dos diferentes responsáveis na construção do “Plano de atividades”; a ligação dos inspetores com as áreas dos locais onde desenvolvem o seu trabalho; o conhecimento dos que possuem responsabilidades (metodologias de trabalho e objetivos); a existência de um trabalho contínuo, atento e focado no esforço de melhoria, mais concretamente de *“de identificar o que pode correr melhor, ou o que se pode fazer de modo a melhorar”* e principalmente ter em consideração as necessidades de formação pela criação de um plano de formação contínua para os inspetores.

Quanto aos **valores que prevalecem e são interiorizados e partilhados**, a entrevistada identificou primeiramente que existem princípios obrigados em termos de direção, mais concretamente *“ enquanto responsáveis ou titulares de cargos*

dirigentes”, sendo as suas competências na área administrativa consagradas na Constituição da República Portuguesa e na lei. É identificado pela entrevistada a presença de princípios de legalidade; justiça, imparcialidade; ser competente; fazer melhor; de possuir conhecimento para desempenhar as funções como é esperado pela sociedade; responsabilidade; proporcionalidade; transparência; cidadania e de bom desempenho. É igualmente referido que estes princípios devem estar “ *sempre subjacentes estes princípios na tomada de decisões, seja analisar uma exposição que nos é feita (...) seja na conceção das nossas ações inspetivas*”, presentes no quotidiano, pois, pelas palavras da entrevistada, “*No dia-a-dia confrontamo-nos (...) com uma grande responsabilidade de cumprimento e exercício destes valores*”, bem como devem assentar na confiança que se pretende transmitir.

Relativamente a **como a missão da IGEC se faz sentir no quotidiano**, a entrevistada afirmou que a missão assenta em assegurar a legalidade e a regularidade dos atos praticados dos órgãos, serviços do MEC ou sujeitos à tutela do Governo, sendo a sua ação “*materializada em termos de “controlo”, “auditoria” e fiscalização do funcionamento do sistema educativo*”. Assim sendo, quando os membros da IGEC tomam consciência da missão, que deve ir ao encontro da verdade das práticas e da qualidade, “*tem de haver uma grande interpenetração de todos os aspetos metodológicos*”, estando as suas competências muito claras no propósito da sua ação, “*para não haver qualquer dúvida que o trabalho realizado se (...) decide, (...) responde [e] não vai além da nossa competência*” (pelas palavras da entrevistada).

Em seguida abordou-se **a perspetiva da cultura organizacional da IGEC**, mais concretamente da EMEE. Neste quadro compreendeu-se o predomínio de um sentido de proximidade entre os membros, tendo a sua cultura presente princípios de boa organização; de reuniões; de encontro; de planeamento e de avaliação para os membros da organização se sintam pertencentes à mesa e mobilizados a desempenhar as suas funções com rigor. Também neste sentido abordou-se que aspetos metodológicos devem estar relacionados com os propósitos e objetivos e não podem ser, de forma alguma, descurados na sua ação: “*como se desencadeia uma ação, qual é o tempo que antecede a informação à escola ou à instituição que vai ser alvo da nossa ação e como é que isso é (...) concretizado; ter bem delineado se há aviso prévio ou não*”. Para a entrevistada é fundamental que os inspetores e restantes membros tenham a perceção e conhecimento de que tem de ter previsto aspetos para que os cidadãos e as escolas

sintam que o trabalho está a ser desenvolvido, tem qualidade, justo e competente e tem propósitos.

“é muito importante para que nós (...) tenhamos a percepção e algum conhecimento de que tem de ter previstos determinados aspetos para que os cidadãos e as escolas sintam que (...) o trabalho que está a ser desenvolvido tem propósitos, que tecnicamente tenha qualidade e as situações sejam resolvidas de uma forma “como deve ser”, justa e tecnicamente competente.”

Como segunda categoria da entrevista, abordaram-se as **rotinas, rituais e cerimónias**. Assim, primeiramente questionou-se a presença de rotinas e, se existem, qual a sua tipologia. Como resposta a entrevistada confirmou a presença de rotinas, existindo ações realizadas com rotina e situações diárias/imprevistas, e.g) solicitações do exterior ou questões para tomar decisão ou dar resposta. Uma das ações que são realizadas com rotina é o trabalho que tem de ser concretizado na ação nas escolas, sendo materializado nos relatórios finais de intervenção com metodologias estabelecidas e prazos, mais concretamente a atividade de avaliação externa das escolas neste âmbito do trabalho realizado nas escolas, mas também na celebração anual de protocolos com as universidades para a apresentação de docentes como potenciais avaliadores e organização quanto ao tipo e número de ações e pagamento associado. Por fim, outras rotinas são as de avaliação dos trabalhadores e as de contato, informação e encontros de trabalho (reuniões com colegas de equipa, equipa de interlocutores, colegas inspetores e/ou coordenadores de atividades e encontros para construção de ação de intervenção).

De seguida questionou-se os **momentos em que a entrevistada representa a organização junto de outros atores, os eventos em que participa e que está igualmente envolvido nesses eventos**. Neste sentido compreendeu-se que estes momentos realizam-se frequentemente por convite para iniciativas ou reuniões realizadas no MEC ou representação do Inspetor-Geral ou em determinados eventos como formações e trabalho relacionado com as suas atribuições e competências. Ainda no quadro dos eventos, a entrevistada referiu que participa em reuniões da Secretaria de Estado com responsáveis pelas estruturas do MEC, Direções Gerais, secretários de Estado do Ministro da Educação; em reuniões com os serviços do MEC: Direção Geral da Educação com dirigentes ou técnicos superiores, a fim de estipular trabalho em determinadas áreas ou atividades específicas; reuniões com entidades (e.g Reunião

anual com as Bibliotecas escolares) e ainda iniciativas por convite: encontros sobre avaliação externa das universidades, no sentido do seu trabalho de investigação desenvolvido neste âmbito.

Posteriormente, desenvolveu-se a questão de **como se procede a planificação das atividades**. Num primeiro momento compreendeu-se a existência de uma relação entre a planificação das atividades com o tempo (calendário do ano letivo e prazos), recursos humanos e as prioridades, sendo esta cumprida tendo em conta essas mesmas prioridades e os imprevistos que possam surgir. Assim sendo, a entrevista assume que, no que respeita às suas atribuições, há uma planificação diária (e.g: prática relacionada com os relatórios de AEE) e semanal, tendo em conta a importância do “Plano de atividades”. Todavia, esta planificação deve ser flexível, uma vez que, nas palavras da entrevistada, *“não pode existir uma rigidez muito grande porque (...) existem situações que são pontuais e ao mesmo tempo aspetos que todos os dias podemos receber, que nos vem do exterior (...) e que tem de haver tempo para realizar outro tipo de tarefas”*.

A terceira categoria foi relativa às **interações sociais**, questionando-se num primeiro momento **como trabalham os elementos da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário**. Neste sentido, percebeu-se que o seu trabalho foca-se nos programas de Controlo, Avaliação e Acompanhamento e é considerado interdependente, uma vez que cada inspetor possuiu uma área de coordenação com diferentes atividades do “Plano de atividades”, sendo-lhe dada uma atribuição de coordenação de uma atividade relacionada com o seu chefe de equipa. Por outro lado, o seu trabalho desenrola-se em volta de uma estrutura matricial, isto é, para além das responsabilidades de coordenação, os inspetores trabalham em mais áreas (e.g leitura dos relatórios de escola para divulgar às escolas para efeitos de melhoria).

Quanto ao **processo de comunicação da EMEE**, a entrevistada afirmou que na organização incentiva-se o trabalho de equipa, como princípio de ação, proximidade e contato que é igualmente incrementado entre os membros. Neste sentido, dá-se importância ao diálogo, enquanto promoção da reflexão sobre as práticas e suas metodologias (e.g: depois das reuniões ou de trabalho com os coordenadores de equipa e outros responsáveis com o efeito de debater sobre procedimentos desenvolvidos, formas de resolver situações). A comunicação com o exterior, a entrevistada declara que os inspetores da EMEE *“não tem praticamente contato com o exterior (...) A sede*

comunica com o exterior, enquanto direção” e “essa ligação está mais acometida às áreas territoriais, (...) se bem que o (...) chefe de equipa, quando é necessário, (...) contata o serviço.”, como também se traduz nas respostas efetuadas na direção: suporte à decisão, ofício de resposta a queixa ou interpelação.

A comunicação é disseminada entre os colegas/inspetores maioritariamente por e-mail e a tempo presencial, devido à grande percentagem de informação e à necessidade dos inspetores estarem contactáveis. Quanto às formas de comunicação informal, esta é diária, nomeadamente, pelas palavras da entrevistada, *“em termos de nos vermos, de nos cumprimentarmos e depois porque trabalhamos em situações que são urgentes e que se tem de tratar”* ou em momentos de lazer, e.g: beber o chá, partilha de momento para descomprimir e almoços no refeitório.

No que respeita ao **trabalho em equipa**, compreendeu-se que este desenvolve-se por processo devido ao estilo de trabalho dos membros, pois, para a entrevistada *“nem sempre é fácil que quando as pessoas tem uma determinada rotina de direcionarem a sua atividade muito para uma determinada ação”*. Por outro lado, o trabalho em equipa é incentivado, sendo evidente quando são construídas novas atividades e tem-se a necessidade que os inspetores de várias zonas do país estejam presentes para dar os seus contributos, construir um âmbito mais alargado, aperfeiçoar metodologias, aspetos ou procedimentos e para ouvir ideias, assim como é incrementado e ajuda a conhecer a personalidade, estilo de trabalho e como se sentem mais à vontade os membros da equipa.

A quarta categoria da entrevista é relativa aos **recursos humanos**, na qual se caracteriza a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário como responsável, competente e profissional.

Por fim, a última categoria da presente entrevista é referente ao **ambiente organizacional da EMEE**. Neste sentido foi declarada que o ambiente organizacional influencia a ação dos inspetores enquanto ambiente de construção e de utilidade, nomeadamente na importância do espírito de proximidade e comunicação entre todos os inspetores do país, tendo mecanismos que os façam sentir-se mobilizados a partilhar com o seu interlocutor informações pertinentes detetadas no trabalho nas escolas e ainda por ser um ambiente de práticas intencionais, continuadas, técnicas e assentes em conhecimentos (Importância dada pelos inspetores em realizar debates, com o fim de

obter *feedback*, questionar o teor das práticas e ajuda). Esta ideia é reforçada pela entrevistada quando afirma:

“cada vez mais os nossos colegas nos dizem que é fundamental que em reunião possam atividades de debate para que haja feedback e questionem entre si determinadas práticas e parece-nos este aspeto muito importante e influenciar no bom sentido (...) de ajuda uns aos outros e de construção de uma prática intencional, continuada e técnica e assente em conhecimento.

**Anexo V - Entrevista n.º 2 (guião,
protocolo, grelha de categorização e
síntese)**

Guião da entrevista semiestruturada n.º2

Entrevistado: Chefe de Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário/Coordenador Nacional de Avaliação externa das escolas (Dr. J)

Objetivo geral

- ✓ Obter as representações das equipas de avaliação da IGEC face à autoavaliação das escolas

Objetivos específicos

- ✓ Obter as considerações sobre a autoavaliação das escolas e seus referentes
- ✓ Perceber o trabalho desenvolvido pelas equipas de avaliação externa da IGEC no âmbito da autoavaliação das escolas

Blocos temáticos	Categorias	Objetivos específicos	Questões	Notas
D. Legitimação da entrevista	Promover a validade e pertinência do âmbito da sua realização	Informar o entrevistado sobre a sua temática	Facultar um ambiente que possibilite ao entrevistado sentir-se confortável para exprimir as suas considerações	
	Legitimar a entrevista	Salientar a importância da participação do entrevistado	Apelar à motivação do entrevistado Pedir autorização para gravar a entrevista	
		Garantir a confidencialidade e o anonimato		
		Referir a disponibilidade para fornecer os resultados obtidos		
E. Autoavaliação das escolas	O trabalho das equipas de avaliação da IGEC neste âmbito	Conhecer o trabalho desenvolvido pelas equipas de avaliação externa da IGEC no âmbito da	Descreva brevemente qual a maior preocupação das equipas de avaliação externa	

		autoavaliação das escolas	no trabalho desenvolvido no âmbito da autoavaliação O que é, no entendimento das equipas de avaliação externa da IGEC, uma boa autoavaliação?	
	Perceções sobre a perspectiva das escolas	Conhecer a perspectiva das equipas de avaliação externa da IGEC sobre a forma como as escolas consideram a realização da autoavaliação	Na sua opinião, como entendem as escolas a autoavaliação?	Perceber se, em sua opinião, se deve a desconhecimento de como fazer, ou a desvalorização, entre outros
	Problemas	Perceber quais os maiores problemas	Quais são as principais dificuldades existentes no processo de autoavaliação das escolas?	
	Desafios	Conhecer quais os desafios perspectivados para a autoavaliação das escolas	Quais os desafios perspectivados para a autoavaliação das escolas?	
F. Finalização da entrevista	Considerações finais	Conceder ao entrevistado a possibilidade de esclarecer ou acrescentar alguma referência	Deseja acrescentar algum aspeto que não tenha sido referenciado durante a condução da entrevista?	
		Agradecer a colaboração do entrevistado	Muito obrigada pela sua colaboração!	

Protocolo da entrevista n.º2

Entrevistado: Chefe de Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação Externa das Escolas (Dr. J)

Em primeiro lugar queria salientar a temática da entrevista, nomeadamente as representações das equipas de avaliação da IGEC face à autoavaliação das escolas, a fim de obter as suas considerações e perceber o trabalho desenvolvido neste âmbito. Saliento igualmente importância do seu contributo, para fins de aprendizagem e para fins da minha investigação, bem como asseguro a confidencialidade e anonimato e a disponibilidade para fornecer os resultados obtidos. Espero que se sinta à vontade para responder. Seria possível gravar a entrevista?

Dr. J: *Em primeiro lugar, sinto-me completamente à vontade por colaborar. É um enorme prazer. Depois também dou autorização para gravar a entrevista (ri-se)...eeee...tendo em conta até os fins a que se destina. Portanto...é muito importante...todas, qualquer tipo de investigação, tem como objetivo...aaa...portanto, recolher informação que sirva depois para construir conhecimento...aaa...para também não só alimentar a investigação no sentido de construir conhecimento. É importante em termos lúdicos não é?...do espírito do investigador, mas também no sentido de construir conhecimento para...melhorar o sistema educativo de uma forma geral.*

Como primeira questão, gostaria que me descrevesse brevemente qual a maior preocupação das equipas de avaliação da IGEC no trabalho desenvolvido no âmbito da autoavaliação das escolas.

Dr. J: *Quanto à primeira questão, temos aqui então equipas de avaliação externa. Trata-se da preocupação... dessas equipas ou dos inspetores que constituem essas equipas?*

Sim.

Dr. J: *Para já não são só inspetores, são também peritos externos não é?...de professores universitários e de escolas politécnicas, não é?(ri-se)*

Claro, exatamente.

Dr. J: *Por outro lado, só relativamente à autoavaliação certo? Portanto equipas de avaliação externa relativamente à autoavaliação. Agora aqui mais a questão dos inspetores...não dos peritos externos não é?... A preocupação não é só preocupação...eu não gosto muito de usar o termo preocupação...e às vezes há uma certa tendência, esta é a minha opinião como é óbvio, de se dizer nós estamos preocupados ou nós preocupamo-nos. Portanto, a questão aqui é de agir não é? Portanto...fundamentalmente os inspetores de uma forma geral...bem, aqui também não gosto de usar o termo inspetor (ri-se) neste âmbito da avaliação externa, porque são avaliadores externos...aaaa...apesar de normalmente e profissionalmente serem inspetores, mas estão nesse papel de avaliadores, e portanto relativamente à autoavaliação é aquela que decorre dos próprios objetivos da avaliação externa.*

Portanto, um dos objetivos da avaliação externa é efetivamente induzir a prática da autoavaliação nas escolas, essa foi sempre o grande objetivo, não só da avaliação externa...agora ia aqui fazer talvez um parêntesis relativamente à questão. Aaaa...intrinsecamente tem a ver com...aaa...porque é que vou fazer esse parêntesis...porque esta questão da autoavaliação na avaliação externa não surge agora apenas quando se começou a desenvolver a avaliação externa em 2006, surge muito antes...e portanto digamos que essas preocupações...entre aspas...essa importância dada à autoavaliação na avaliação externa e aquilo que designou como preocupação dos avaliadores externos e inspetores, relativamente a isso no desenvolvimento da avaliação externa, vem já de trás. Vem de trás porque...a própria avaliação externa decorre...aaa...de...de outros processos, de outras atividades e que estão extraordinariamente imbuídos na avaliação externa. Eu vou passar a dizer.

Em...aaa...98, 99, 2000, 2001 e ainda parte de 2002, houve outra atividade de avaliação externa, que era a avaliação integrada das escolas, e aí também já decorria uma grande envolvimento dos avaliadores nessa atividade relativamente à autoavaliação de escolas. Portanto, nessa altura, e eram já os mesmos inspetores que temos agora não é?, porque o grosso de inspetores que temos neste momento decorre precisamente do ano 2000, e portanto que fizeram essa atividade...portanto já estão...dizemos assim...aaa...já foram muito envolvidos nessa atividade nessa altura e portanto tem já em si esse conhecimento sobre a autoavaliação das escolas e da sua importância, no

sentido das escolas serem induzidas, não é no sentido de autoavaliarem as escolas como é óbvio, mas é de induzirem essa autoavaliação. Portanto decorre daí, da avaliação integrada.

Um dos objetivos da avaliação integrada, e eu lembro-me que em uma das escolas que intervencionei nessa altura, que...aaa...falávamos já disso às escolas, no sentido das escolas se autoavaliarem e a importância que isso tem para as escolas, da importância da autoavaliação como instrumento de desenvolvimento para as escolas. Depois é evidente, em continuidade e em termos históricos, em 2002 o ministro da altura...aaa...fechou esse processo de avaliação integrada das escolas e a inspeção deixou de fazer avaliação externa. É claro que não parou, e em 2003, decorrente de um processo que é o chamado projeto ESSE, que foi desenvolvido pela SICI não é?, pela associação de inspetores a nível da europa, é...decorreu também uma outra atividade que se chamava “Efetividade da avaliação das escolas”, da qual também desenvolvi, até fiz parte da sua génese digamos assim. Portanto colaborei na construção dos roteiros e da própria atividade em si, e portanto essa sim era vocacionada para a autoavaliação e portanto esse modelo conceptual já previa a existência de três grandes domínios, que é o domínio dos inputs, dos processos e dos outputs. Isto é importante porque repare-se que este modelo conceptual, que decorre do processo ESSE e que decorre de autores que poderão pesquisar, aaa...foi depois no fundo, e passo a expressão, “pescado” a quando a conceção da avaliação externa vigente em 2006. Portanto que os domínios estavam estruturados de acordo com estas três grandes áreas apesar de serem cinco, os inputs, os processos não é?, o processo de ensino aprendizagem e depois os outputs, os outcomes.

Ora bem, isto é importante fazer este historial para se perceber efetivamente esta preocupação (ri-se) que os inspetores têm não é algo que surge com a avaliação externa neste modelo. Está muito construído, muito impregnado nesta organização, que é uma organização que tenta ser uma organização de vanguarda no sentido de estar sempre atualizada e de estar sempre em mudança, no sentido de dar maior, maior colaboração, maior apoio às escolas, um apoio que é mais na avaliação ou no controlo não é? Aliás, tendo em conta que a perspetiva da regulação já não é uma regulação pelo controlo, já...já não há uma única instituição que faz a regulação, portanto a regulação são multiregulações não é? Se pensarmos na avaliação como instrumento de ação pública, portanto...aaa...também no que diz respeito à autoavaliação, que também

é um instrumento de ação pública, se assim também é considerado, essa questão já faz parte destes profissionais desde muito tempo atrás, e portanto neste momento digamos que ela é quase inconsciente, no sentido de que quando os avaliadores fazem a visita à escola e fazem intervenção, avaliam externamente a escola, induzem a autoavaliação, até porque o próprio modelo obriga a isso não é? E portanto, não sei se quer que continue a desenvolver isso, porque aqui falaria a questão relativamente intrínseca ao próprio modelo obriga a que a escola se autoavalie né?. No primeiro modelo de 2006 a 2011 a escola tinha de apresentar um relatório de apresentação no início da avaliação externa e portanto decorre da sua autoavaliação. De algum modo era obrigada, entre aspas não é?, a ter uma equipa de autoavaliação não é?, e portanto surge um modelo que correu todas as escolas de 2006 a 2011, é natural que as escolas já implementem a autoavaliação. Claro que umas melhores do que outras...uns...umas...aaa...conseguindo mais, outras não tanto, com tantas mudanças que ocorrem. Depois com o modelo de 11, que está a correr neste momento de avaliação externa, o próprio relatório de apresentação até tem de ser feito já com base no próprio quadro de referência, e portanto digamos que a autoavaliação está impregnada não só no modelo, no quadro de referência e todos os seus documentos de enquadramento, como nos próprios profissionais.

O que é no entendimento das equipas de avaliação da IGEC, e para si, uma boa autoavaliação das escolas?

Dr. J: *Uma boa autoavaliação? (ri-se e demonstrando um expressão pensativa)*

Sim, a nível de referentes, áreas de atuação...

Dr. J: *Ah! (demonstrando uma expressão facial de esclarecimento). Ora bem, eu queria dizer que, vou referir...aaa...não posso...aaa...digamos assim alargar ou considerar que é aquilo que as equipas todas consideram não é? Porque as equipas são autónomas e independentes tecnicamente, e portanto eu não posso, não sou o representante de todas as equipas de avaliação externa. Porque é que a autoavaliação é importante...é isso não é? fundamentalmente...uma boa autoavaliação...(demonstrando uma expressão facial pensativa)...não sei se consigo definir uma “boa autoavaliação”. Agora, o que eu sei, e aquilo que eu tento em todas as escolas que tenho avaliado, e que são já muitas, aaa...é que a autoavaliação decorre de algo mais macro. Se eu estivesse a olhar uma organização de um modo...de um*

sistema educativo...a uma altura...bem, se pudesse...aaa...estar numa nave ou num avião, portanto secalhar...aaa...a altura mais afastada da organização...eu consideraria o sistema educativo numa perspetiva de as escolas serem autónomas, e portanto tenho de considerar aqui a autonomia não é? A autoavaliação decorre ou é importante, definindo assim uma boa autoavaliação, porque o objetivo é efetivamente de as escolas serem autónomas. É evidente que...isto é um bocadinho...como hei de dizer...aaa...não é fácil as escolas serem autónomas não é?, mas há possibilidades. Porque é que não é fácil? Porque temos tido um Estado que tem condicionado, que tem centralizado muito todos os procedimentos não é? A própria inspeção desde sempre, que também pertence ao Estado e depende diretamente do ministro, e portanto tá muito ligada a esses processos de fiscalização, de controlo, e portanto tem tido também um desenvolvimento a esse nível.

Ora bem, o que significa é que é difícil para as escolas terem autonomia...aaa...na medida em que predomina um Estado centralizador, vá apesar de ter já havido uma evolução muito grande nos últimos anos não é? Portanto a autoavaliação digamos que decorre, tem de decorrer, para a escola ser autónoma, a escola tem de se autoavaliar, tem de realizar a autoavaliação não é? Portanto, uma boa autoavaliação tem de ter como objetivo a autonomia da escola não é?...é...é...evidente que isto, como eu tenho tentado dizer agora, não é fácil, portanto teria de haver uma descentralização ou teria que haver uma desconcentração ou teria de haver como diz um autor que eu admiro muito, que é quase o meu mentor, que é o Rúben Cabral, que diz que nem seria uma descentralização nem uma desconcentração, seriam novos centros, seriam assim para ele o mais adequado nesta perspetiva da autonomia.

Ora bem, é evidente que há escolas que poderão ter maior facilidade em ser autónomas e poderá até haver escolas que não estão interessadas em ter autonomia, podemos até pensar nisso...aaa....e estudar isso! O que acontece? Acontece que...portanto...o que tem acontecido, portanto...é nestes processos de avaliação externa, e não posso deixar de falar na avaliação externa quando estou a falar da autoavaliação porque a avaliação externa no fundo, entre muitas coisas, também obriga a escola a uma prestação de contas e como também diz um outro autor, o Almerindo Afonso, que se a escola presta contas, tem expetativas relativamente à sua autonomia, ou seja, se presta contas, as expetativas que a escola tem é lhes deem

autonomia, e nessa ordem de ideias, faz sentido que, decorrente da avaliação externa, a escola possa ter um procedimento dessa autonomia. Efetivamente, houve em 2006, decorrente da avaliação externa, algumas escolas tiveram projetos de autonomia não é? Que fizeram contratos de autonomia, poucas, cerca de 22 escolas, aaa...sensivelmente...e neste momento, tem havido nos últimos anos também, no último ano talvez, também tem decorrido uma série de processos também da própria legislação, que é fácil de encontrar, que permite às escolas produzir contratos de autonomia. Portanto, o que eu queria dizer como primeiro aspeto muito importante é esta perspetiva de se efetivamente a escola presta contas, é evidente que eu também acho...aaa...que o mais importante na avaliação externa é a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos, portanto é uma questão, que mesmo em termos da própria inspeção, coloco, coloca-se como o objetivo principal, é a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos. É evidente que não é só isso que acontece, o processo tem muitas consequências e outra consequência é a prestação de contas, portanto nessa perspetiva a escola pode por exemplo candidatar-se para fazer coisas ou executar determinadas ações diferentes, diferenciadas, aaa...sem estar dependente sempre dos órgãos de administrativos não é? Aaa...sejam eles qual forem, aqueles mais centralizados, como os gabinetes, de direções gerais, de delegações regionais como há agora.

Agora, outras questões, ou outros aspetos que se consideram importantes na autoavaliação, ter também a noção de que todos estes processos de avaliação, sejam de autoavaliação sejam de avaliação externa, são processos que conduzem à regulação, e a regulação, como há pouco referi e de acordo com diferentes autores e entre eles coloco o professor Natércio Afonso e o professor João Barroso, que efetivamente a avaliação, seja ela qual for, é um instrumento de ação pública, e isto significa que não há só uma instituição...não é só o Estado que regula, secalhar até regula já muito pouco, mas é um numero conjunto de atores, é uma multiplicidade de ações e interações que é muito difícil de controlar. Portanto, ninguém controla isso não é? Ora, isto significa que é importante que estas diferentes organizações tenham, incluindo a escola, para efetivamente desenvolver uma “boa autoavaliação” também perceba isto. E porquê? Porque a autoavaliação tem de ser feita por todos os atores da organização da escola, e muitas vezes quando interpelamos ao nível da avaliação externa, com os diferentes grupos de entrevistados, há um bocadinho a preocupação, sim aqui já diria

preocupação (ri-se) das escolas no sentido de achar que a equipa de autoavaliação...que é assim até na própria avaliação externa, digamos que a escola é induzida à equipa de autoavaliação.

Uma boa autoavaliação...não vou conseguir dizer tudo sobre o que é uma “boa autoavaliação”, mas os aspetos que considero mais importantes passa também por perceber que, isso nós tentamos construir ao longo da avaliação externa na interpelação que fazemos, nos diversos grupos de entrevistados. Quem faz a avaliação são todos. São os professores, são os alunos também por exemplo através de representantes, como a associação de estudantes ou mesmo grupos de finalistas e delegados de turma não é?, a assembleia geral de turma...portanto todos podem ser, e isso já foi provado no projeto “Qualidade XXI” que se desenvolveu nos anos 90 mostrou isso, houve experiências extraordinárias de escolas que envolveram os alunos no processo de avaliação, também era um projeto que induzia a autoavaliação. Portanto esta é outra questão.

Uma outra questão tem a ver efetivamente com a construção de um projeto. A escola tem de ter um projeto de autoavaliação. Não tem de ser nada de complicado, mas tem de ser realmente algo que a escola refletiu e chegou à conclusão que realmente qual é a finalidade, onde é que vai incidir os processos de autoavaliação. No fundo acaba por ser um projeto...aaa...aquilo que outra autora que admiro muito, que é Thaurroeur, e que considera que a existência por exemplo de um plano de referência construído pela...pela...pela administração mas também pela própria escola no sentido que esta autora defende que a autoavaliação, a avaliação externa e a profissionalidade docente são três vertentes que tem estar sempre consideradas num processo de desenvolvimento. A autoavaliação é para conduzir um processo de desenvolvimento da escola. Em vez de progresso é desenvolvimento não é? São novos horizontes. Esta autora...e eu considero isto extraordinário, ligando esta questão teórica à prática no sentido da experiência que temos enquanto avaliadores, são essas três vertentes, e quando falo de profissionalidade docente falo da formação contínua não é?...é o trabalho que os professores tem de fazer, atualizar para melhorarem...aaa...a forma como ensinam, para refletirem sobre as suas práticas, como diz Paulo Freire, as pessoas podem já ter uma certa...diria...aaa....bem não é queda, é gostarem de ser professores. Um professor para melhorar as suas práticas tem que ser através da experiência, através da reflexão das práticas.

Portanto, para além destes aspetos que eu referi, tem a ver também com a questão do diagnóstico organizacional. Estes são os aspetos que considero mais importantes. O diagnóstico...estou a falar de diagnóstico da escola, diagnóstico que próprios atores da escola fazem no desenvolvimento da sua autoavaliação. Muitas vezes esses diagnósticos são extremamente longos porque a escola quer fazer...aplicar questionários, quer fazer entrevistas, e depois está um ano ou dois a tratar de toda esta informação. Quando a informação está tratada já não faz muito sentido porque está desatualizada e portanto um aspeto que considero muito importante na autoavaliação é deste aspeto da equipa da autoavaliação fazer com que a autoavaliação seja desenvolvida por todos, não só pela equipa porque a equipa no fundo coordena; depois o projeto de autoavaliação; o diagnóstico organizacional tem que secalhar ser mais breve no sentido de encontrar as áreas onde a escola tem maior dificuldade e para conduzir a um ciclo de gestão e aqui também, eu penso que a maior parte das escolas já tem conhecimento disso, é depois do diagnóstico há que...aaa...portanto, construir planos de melhoria não é?, portanto investir e esses planos de melhoria tem de ser muito bem construídos, com os atores responsáveis por eles, pensar na forma como vão ser avaliados, não só no final mas...como costumamos dizer “monitorizados” para que depois se conclua o processo de melhoria das diferentes ações se consiga perceber que aquelas ações tiveram consequências, ou pelo menos tiveram as consequências que era suposto terem não é?...dado que inicialmente eram delineados objetivos.

Bem, no fundo são para mim os aspetos que estão implicados numa “boa autoavaliação” e a autoavaliação acaba por ser...são ciclos de gestão contínuos que vão permitir melhorar as diferentes áreas da escola no sentido de melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos. Não é só melhorar a qualidade do bar, a forma como os alunos são acolhidos na papelaria e no refeitório mas o mais importante são os processos. Não é por acaso que falei do modelo conceptual tem os outcomes, outputs não é?...tem os processos, tem inputs e portanto a escola tem que agir nos inputs e como é que age nos inputs? Vai agir no planeamento, vai agir num rigor no que diz respeito à gestão dos recursos, e aqui eu falo dos recursos falo no sentido do conhecimento porque a escola tem de saber o conhecimento que tem, conhecimento no sentido do saber, ou seja, os professores são licenciados, são mestres, são doutores e portanto numa escola nós podemos ter diferentes áreas do saber e a escola deve deter um conhecimento dessas áreas, para que depois possam ser usados no sentido do seu

desenvolvimento. Isto também é autoavaliação...porquê? porque um plano de ação de melhoria bem delineado pode obrigar a ter recursos que podem não haver na escola e esses recursos podem não ter só a ver com materiais mas sim também com o capital humano, ou seja, eu tenho de saber que profissionais é que tenho na escola não é?... que conhecimento é que tem esses profissionais de forma a saber se preciso de investir por exemplo na formação em determinadas áreas que não tenho na escola, porque se tenho posso fazer formação para aquela casa, digamos assim. Não é fazer dos professores “escravos”, passo a expressão, mas é permitido que um professor no seu tempo de que não é ativo em vez de estar a fazer um trabalho possa fazer outro fazendo uma gestão dentro do seu horário de trabalho, no sentido de melhorar precisamente essa gestão.

Estávamos a falar dos inputs não é?...do planeamento, do projeto educativo... isso tudo ainda incluo, apesar de não ter dito, é fundamental as lideranças distribuídas, não é uma liderança de topo que acaba por não ter tempo para os aspetos mais importantes, como o processo de ensino aprendizagem, porque está muito vocacionada para a gestão do dia-a-dia, para a resolução de problemas e depois nunca vem à sala de aula. Portanto, não tem...não é delegar, não é repartir mas as lideranças podem ser distribuídas...aaa...por coordenadores, por alguns professores ou todos o que a escola entender...depois isto tem de ter implicações no processo de ensino aprendizagem, e portanto é fundamental ir à sala de aula. Porque é que cada vez mais é fundamental? Pelo sucesso dos alunos e como consequência da boa gestão efetuada e também ainda porque o processo de ensino aprendizagem faz-se em sala de aula, devendo ser provavelmente o plano de ação de melhoria que todas as escolas deveriam ter. Vai-se muito pouco à sala de aula, só se vai infelizmente em situações graves ou quando acontece qualquer desgraça. É claro que se isto for feito assim os resultados dos outputs e outcomes serão melhores. Se há escolas...aaa...e eu tenho refletido muito sobre isto bem, como qualquer pessoa, se há escolas que tem um sucesso já muito grande, 80%, 90% de sucesso...aaa...e não vai à sala de aula, ou vai pouco à sala de aula porque realmente não sei se não vai...ora a minha questão é, se ainda fossem à sala de aula, essas escolas teriam mais sucesso?...o trabalho que fazem de apoio aos alunos, fora da sala se conduz a esses resultados...o que é uma boa autoavaliação? É isto tudo mas o fundamental é mesmo melhorar as aprendizagens. Não consigo esgotar isto (ri-se).

Na sua perspetiva, como entendem as escolas o seu processo de autoavaliação ou mesmo a própria “autoavaliação”?

Dr. J: *Portanto, como é que eu vejo que as escolas...elas próprias...consideram o processo....como é que eu sinto isso, como é que observo isso? (demonstrando uma expressão facial pensativa)*

Sim, de um modo geral.

Dr. J: *Bom, não é fácil responder a isso tipo de questão porque eu não estou nas escolas né? e portanto isto tem o valor que tem! (ri-se) Aaa....eu...eu...para responder a essa pergunta pensava naquilo que aconteceu quando estive em 2000 e...2000 e....2004...bem 2003/2004, envolvido precisamente na construção dessa atividade da “Efetividade da avaliação de escolas” que apareceu, bem eu tenho alguma tendência para fazer um bocadinho de história (ri-se), mas é fundamental. Realmente...aaa...a ação que se tem agora decorre também da reflexão e da experiência que se teve ao longo dos últimos anos.*

Eu lembro-me que entre 2002/2004, quando acabou a “avaliação integrada”, nós tínhamos cá, eu gosto sempre de falar nesta grande profissional e autora e expert em avaliação, que é a Carmo Clímaco, também muito minha amiga (ri-se)...e que na altura...aaa...quando acabou a “avaliação integrada” ela era Subinspetora geral e teve logo a preocupação de construir outras atividades, e pela mão dela que apareceu a “Efetividade da autoavaliação das escolas” na inspeção, precisamente decorrente do projeto “ESSE” da SICI. Na altura nós trabalhámos os roteiros, os guiões...foi fácil porque tínhamos os indicadores de qualidade, estavam todos construídos no projeto “ESSE” e eram extraordinários, ainda hoje estão atuais esses indicadores e podem ser utilizados pelas escolas e por nós...e depois...ao longo do trabalho de construção fomos para o terreno. Eu na altura...bem sempre tive na Delegação de Lisboa, e comecei a desenvolver a atividade, como coordenador da atividade...interlocutor como se dizia na altura...e portanto trabalhava com os inspetores que iam desenvolver a Efetividade. Uma das grandes preocupações, vou aqui usar a palavra “preocupação” (ri-se), porque acho que era mesmo o caso, eram assim: Então...nós vamos desenvolver uma atividade no terreno, numa escola...e...aaa...que é a “Efetividade da autoavaliação das escolas”, portanto a autoavaliação é consequente, e então eles perguntavam: Então e se a escola não fizer autoavaliação?. Que conclusões tínhamos?...Uma das

preocupações é essa (ri-se). Eu não tinha ido para o terreno, mas pela minha experiência de professor, que eu sempre fui professor, mais do que dirigente de escola, apesar de também ter sido mas muito pouco...aaa...eu tinha a noção que nunca iríamos encontrar nenhuma escola que não fizesse autoavaliação. Quer dizer, era óbvio, para mim, que todas as escolas faziam autoavaliação e a minha resposta relativamente a esta questão era nós não iremos encontrar. Todas as escolas fazem autoavaliação e realmente era verdade. Agora, o que é fomos encontrando ao longo dos anos? Mesmo pensando que antes desta atividade da “Efetividade da autoavaliação das escolas”, que foi feita em 2003/2004/2005 e 2006, porque depois acabou com a avaliação externa em 2007, a atividade não se fazia como se faz agora a avaliação externa, não se fazia a todas as escolas a nível nacional, fazia-se em algumas escolas, o que acho que é uma pena porque realmente ainda se desenvolveu num determinado ano ao mesmo que avaliação externa...ainda se desenvolveu algumas atividades de autoavaliação das escolas.

Realmente nós temos escolas a fazer coisas muito diferentes a que chamam autoavaliação. O que é que eu entendo como “escolas a fazer coisas muito diferentes” não é ? Para já, dizer já à cabeça, que aquilo que as escolas, na minha opinião, fazem bem. Portanto eu considero que uma escola que tenha uma determinada perceção de autoavaliação não esteja a fazer mal. Para mim todas as escolas trabalham bem, fazem bem...o que eu acho é que podem sempre fazer melhor... portanto, é uma perspetiva construtivista. O que nós fomos encontrar, e isto para responder à pergunta, fomos encontrar escolas que faziam aquilo que sempre se fez, ou quase sempre se fez, que era a análise de resultados nos conselhos de turma que era nos conselhos pedagógicos, refletir sobre os seus resultados, comparando os resultados daquele ano com os resultados dos anos anteriores não é? Portanto fazendo quase que um benchmarking interno que até podia ser desenvolvido aquando a formação dos agrupamentos porque temos várias escolas dentro do agrupamento, logo dá para fazer esse benchmarking não é? Comparando resultados entre as escolas do agrupamento, mas também comparando-se entre escolas semelhantes, ou seja, escolas supostamente de contexto análogo não é? Atualmente relacionando-se com os valores esperados e modelos estatísticos que organizam as escolas em clusters, e pelo seu acesso, já podemos saber quais as escolas de contexto análogo. Isto é autoavaliação, e quando se comparava

depois chegava à conclusão que secalhar os seus resultados não eram muitos bons e portanto devia melhorar em determinadas áreas.

Depois, o que tem sido uma grande dificuldade das escolas é em passar a ação, ou seja, eu tenho de aplicar, nós temos que verificar que se faz muito diagnóstico. Às vezes, como referi há pouco, faz-se diagnósticos organizacionais extraordinários, em que realmente os professores daquela equipa se envolvem, fazem um trabalho excelente de tal maneira trabalhoso que por vezes passam noites sem dormir para fazer tratamento muitas vezes não é feito de um modo que renda e portanto demoram horas e horas. Outra dificuldade é, por um lado, em divulgar isso à comunidade, que é essencial, porque se por um lado aplicamos questionários e pedimos à comunidade para responder depois devemos dar retorno, o que também é fundamental em qualquer processo, seja de avaliação ou não. Muitas vezes não é feita essa divulgação porque atores não conhecem muito bem o estado da arte, como se costuma dizer, e depois há muita dificuldade em passar a ação. Penso que, apesar de ter havido e estar a haver uma evolução muito grande, e para melhor, nas escolas, decorrente da avaliação externa que tem induzido e obrigado neste sentido controlador da inspeção (ri-se), mas obrigado no sentido de melhorar as práticas e construir planos de melhoria. No 1.º ciclo de avaliação externa não era necessário apresentar plano de melhoria mas no 2.º ciclo é obrigatório que a escola, ao fim de 30 dias...e portanto houve escolas que o fizeram mesmo não sendo obrigatório.

Agora todas fazem mas mesmo assim há dificuldades na ação, na construção dos planos, no desenvolvimento dos planos, na monitorização dos planos...eee...é fundamental nós interpelarmos, digamos “chamar a atenção “que os planos de melhoria não ficam só no papel mas sim implementados e monitorizados...eee....tem de ser avaliados no final porque se aquela ação teve consequências muito positivas na melhoria, é importante continuar a melhorar não é? e isso tem de ser avaliado ao longo do tempo, tem de ser monitorizado. Há escolas que já fazem isso e há outras que secalhar tem mais dificuldades. Se há escolas que nós olhando para os relatórios de avaliação externa, o relatório tem juízos as equipas de avaliação dizem que se houve ou não melhoria na autoavaliação, e se houve uma série de constrangimentos que rodeiam este processo...porquê?, e falando novamente da “boa autoavaliação” mas não só, porque qualquer projeto de autoavaliação ou qualquer projeto da escola tem de ter sustentabilidade e portanto a sustentabilidade é outra característica. Se a equipa está

na escola e essa equipa desenvolve a autoavaliação, e as coisas estão de tal maneira construídas, se um professor ou dois é colocado noutra escola por qualquer razão ou sai da equipa ou aquilo deixa de funcionar, isto é um indicador de que não há sustentabilidade e portanto o trabalho não pode ser construído assim.

Por isso a autoavaliação deve estar de acordo, eu diria, com o livro que é o manual de autoavaliação, e que é a “História de Serena”, e que eu pergunto sempre nas escolas: tem a “História de Serena”? porque a “História de Serena” foi dada às escolas na altura pela Direção-Geral de Educação, já há alguns anos, e é muito interessante porque muitas vezes quando avaliava uma escola, entrava na biblioteca e na interpelação que fazia à bibliotecária, à professora responsável ou às funcionárias, passo a expressão “às assistentes operacionais” (ri-se)...eu perguntava assim: tem cá a “História de Serena”? que é um manual de autoavaliação e que é extraordinário, e já vou dizer porque é que estou a falar nele, mas só para contar esta história (ri-se) que também é engraçada, que é dizer-me assim: Ah veja lá aí na sua base de dados se tem a “História de Serena”. Elas viam lá no computador, na base de dados, e diziam: Ah sim, temos aqui “História de Serena”, e eu dizia: então dê-me cá. Conhece este livro? Ninguém conhecia este livro, ou seja, o livro foi enviado para as escolas mas como o título era quase um romance (ri-se) aquilo quase nunca era associado, então era lá colocado na biblioteca e ninguém...realmente...eee...primeiro, a primeira parte do livro é sobre uma aluna que foi envolvida no processo de autoavaliação e depois a segunda parte fala da autoavaliação.

A autoavaliação tem de estar inserida na escola de modo a que não se dê por ela e só assim se obtém um bom processo de autoavaliação, deve existir sem se dar por ela. Eles utilizam o termo, não me estou agora a lembrar, mas no fundo tem este sentido...este...este significado...porquê? passa a ser uma prática tão normal de todos não é? São responsáveis cada um por aquilo que lhe diz respeito, portanto todos monitorizam os projetos, o próprio desenvolvimento, como professor, como se gere o currículo, quando o Diretor de turma faz a gestão da sua turma e quando desenvolve o projeto curricular de turma ou o conselho de turma não é? e faz a articulação horizontal, a interdisciplinaridade...isto tudo obriga a um processo de autoavaliação, quando os coordenadores se reúnem para tomar decisões sobre a gestão curricular vertical até ao 12.º ano nos agrupamentos, como temos quase todos não é? portanto e

isso obriga a uma autoavaliação e isto tem de ser feito de tal maneira que nem se sente. Autoavaliação? Ah claro! Nós fazemos isso, isso era o mais desejável!

Já referiu algumas, mas quais são, para si, as principais dificuldades/lacunas existentes no processo de autoavaliação das escolas?

Dr. J: *Como disse há pouco, considero...não gosto muito do termo lacunas, tal como não gosto do termo insucesso (ri-se). Gosto mais de falar positivo e que as escolas falem de sucesso mesmo quando tem muito pouco sucesso não é? Às vezes leio projetos educativos e leio...sei lá documentos das escolas que nos chegam e se for fazer uma pesquisa localizada sobre a palavra “insucesso” aparece inúmeras vezes e uma das questões que diria mais dificuldades.*

Muitas vezes com a motivação, com as lideranças, mas muitas vezes não podemos dizer: a culpa...as dificuldades estão ligadas aos professores, ou ligadas ao diretor, ou mesmo a ver com a própria formação. Já estive em escolas em que os professores diziam: mas nós não temos formação nesta ponho logo aos entrevistados é porque é que a escola só pensa em insucesso e não pensa em sucesso? Ah porque nós realmente temos muito insucesso. Pronto! Mas também tem sucesso! E portanto é mais otimista, mais positivo, mesmo quando as escolas tem pouco sucesso, falar de sucesso e por isso como lacunas vejo que as escolas fazem bom trabalho, muito bom trabalho...muito bom trabalho pode ser associado a muito bom (ri-se) mas é mais no sentido que nenhuma escola, a não ser situações desviantes não é?, claro como é evidente há em todo o lado, em todas as profissões, em qualquer organização e portanto haverá lacunas, haverá dificuldades. Dizem: nós não sabemos, nós tivemos de ir pesquisar, tivemos um trabalho enorme. Claro que nós dizemos, isso é ótimo!, vão pesquisar não é? Vão aprender mais porque é isso que também tem de passar aos alunos não é? Nós também quando gerimos o currículo não podemos dar todos os conhecimentos aos alunos porque não é possível, o conhecimento aumenta exponencialmente a cada dia que passa e portanto aquela preocupação com o programa é completamente ridícula. Nós temos é de dar aos alunos instrumentos, ferramentas para eles poderem pesquisar...portanto se fazemos isso com os alunos é aquilo que diz Paulo Freire, então os professores também tem de raciocinar assim dessa forma. Portanto muitas vezes as dificuldades estão ligadas à formação porque também há dificuldades a montante que as necessidades de formação que não são identificadas, depois as organizações que deviam dar formação

são condicionadas pelos próprios formadores que são de determinadas áreas, depois secalhar não querem contratar determinados formadores....

Isto é um ciclo vicioso não é? portanto aquilo que eu quero dizer é que realmente há muitas dificuldades mas também já houve mais dificuldades e as escolas vão em muito bom caminho, daquilo que eu conheço em termos nacionais e...agora, há um aspeto muito importante e é aquilo que considero “a grande dificuldade” (ri-se) é não irem às salas de aula! Não há volta a dar. Se queremos melhorar a qualidade temos os professores...e a escola tem de investir na sala de aula, tem que observar-se mutuamente, tem de refletir sobre as práticas mas sempre no sentido construtivo...eee....portanto...secalhar é a maior dificuldade, mas eu penso que isso é possível quebrar. Tem havido condicionalismos, constrangimentos, tudo o que tem estado ligado nos últimos anos...a avaliação dos professores, e portanto os professores muitas vezes não querem que vão à sua sala ou porque tem receio de estarem a fazer mal não é?...mas quando os professores perceberem que não estão a fazer mal mas podem fazer melhor, de certeza que vão abrir a porta. Alguns já abrem para entrar ar !(ri-se) não é? não é só estarem atentos, há muitas coisas que podem fazer, como por exemplo gravar aulas pelos próprios professores e permitirem que outros colegas vejam essas gravações, desde que pedindo autorização aos pais e aos alunos como é evidente... até para em termos de gestão do tempo permitir essa reflexão. Não é para avaliar os professores ou darem ali um rótulo...não é nada disso, é para melhorar.

Quais os desafios perspetivados para a autoavaliação das escolas?

Dr. J: *Pois...eu acho que o desafio mais importante é que autoavaliação enquanto instrumento de ação pública, no sentido de permitir que a escola seja mais autónoma...e ser mais autónoma é poder desenvolver a sua ação para melhorar a qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos. Esta é a perspetiva e essa autonomia pode ter várias vertentes, se lerem João Barroso pudesse perceber o que se pode fazer nesses termos, quer dizer dessa maneira. Não pode ser uma autonomia mascarada não é? porque isso não faz sentido nenhum e a autoavaliação é o processo que conduz a essa autonomia, para que a escola preste...porque a escola presta contas. Quando os professores dão aulas, os alunos tem essas aulas...e quando a escola coloca, divulga à comunidade os resultados dos alunos na vitrine está a prestar contas! Agora, efetivamente tem de ser dada autonomia e para isso a escola tem de fazer também...ter*

um processo de autoavaliação, como há bocado referir, de tal forma que não se nota, impregnado na organização...isso depois, evidentemente, conduzirá a uma regulação da organização, por sua vez a uma regulação do sistema, que nós sabemos que é a multiregulação não é?

Portanto...por todas as interações...nós sabemos que muitas vezes não é por ser um despacho que há uma ação que vai ser feita..eee...por isso é que é importante a autoavaliação porque a avaliação no fundo, a avaliação externa veio substituir de algum modo o controlo. Substituir no bom sentido, porque vai inquietar a escola porque muitas vezes no processo de entrevista conduz-se os grupos a algum estado de discussão, de debate no bom sentido, e costumo dizer que quando as pessoas não estão de acordo ou colocam mais questões no sentido técnico, porque tem direito, nós estamos a inquietar as escolas, sentido de provocar a reflexão e a melhoria das práticas. É apenas isso e isso é o desafio, é a escola ter uma “boa autoavaliação” e que essa autoavaliação também tenha consequências no sentido da escola ser mais autónoma, no sentido da escola ter um contrato de autonomia, no sentido da escola fazer. No fundo o que eu sinto é a questão da subsidiariedade, ou seja, é a escola que desenvolve as suas práticas, ela é que as desenvolve bem, a organização que tem muitos atores são eles que são os melhores a desenvolver o seu trabalho, não é a administração não é? Portanto, nesta perspetiva, para se fazer isto bem devem interagir uns com os outros e depois assim obtém melhores resultados. Quando não produzirem obrigam a uma reflexão (ri-se) e a consequências da ação...eee...é sempre ação reação não é?

Deseja acrescentar algum aspeto que não tenha sido referenciado durante a condução da entrevista?

Dr. J: *Não, acho que não (ri-se).*

Muito obrigada pela sua colaboração!

Síntese da entrevista n.º2

Entrevistado: Chefe de Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário/Coordenador Nacional da atividade de Avaliação externa das escolas (Dr. J)

A presente entrevista teve como objetivos obter as considerações sobre a autoavaliação das escolas, e seus referentes, e perceber o trabalho desenvolvido pelas equipas de avaliação externa da IGEC no âmbito da autoavaliação das escolas.

Num primeiro momento, questionou-se sobre **o trabalho das equipas de avaliação externa da IGEC no âmbito da autoavaliação das escolas**. De um modo mais específico, questionou-se **qual a sua maior preocupação** neste processo. Como resposta, o entrevistado referiu primeiramente a relação entre a autoavaliação e a avaliação externa, tratando-se da importância do agir e que

“ (...) um dos objetivos da avaliação externa é efetivamente induzir a prática da autoavaliação nas escolas ”

Posteriormente, o entrevistado fez uma contextualização recorrendo ao historial de preocupação das equipas de avaliação externa da IGEC relativo à avaliação externa autoavaliação das escolas. Relativamente à preocupação, considerou-se que não é recente, tendo um historial que a estrutura, bem como se encontra enraizada na organização, caracterizando-se a própria IGEC como *“de vanguarda no sentido de estar sempre atualizada e de estar sempre em mudança, no sentido de dar maior (...) colaboração maior apoio às escolas”*, neste âmbito, quer no modelo de avaliação externa (quadro de referência, documentos de enquadramento) e no relatórios que produzem.

“ (...) aquilo que designou como preocupação dos avaliadores externos e inspetores, relativamente a isso (...) vem já de trás ”

“Está (...) muito impregnado nesta organização ”

Ainda neste quadro de contextualização, descreveu-se brevemente os projetos e atividades que foram desenvolvidas neste âmbito e que, por sua vez, promoveram a

envolvência das equipas de avaliação na promoção da indução da autoavaliação das escolas e da sua importância como instrumento de desenvolvimento das escolas: Em 1998 a 2002 a “Avaliação integradas das escolas” e em 2003 a “Efetividade da avaliação das escolas”.

“Em (...) 98, 99, 2000, 2001 e ainda parte de 2002, houve (...) a avaliação integrada das escolas, e aí também já decorria uma grande envolvência dos avaliadores (...) relativamente à autoavaliação de escolas (...) e portanto tem (...) esse conhecimento sobre a autoavaliação das escolas e da sua importância, no sentido das escolas serem induzidas (...) e a importância que isso tem para as escolas (...) como instrumento de desenvolvimento”

“ (...) em 2003 (...) decorreu também (...) outra atividade que se chamava “Efetividade da avaliação das escolas”. (...) essa sim era vocacionada para a autoavaliação”.

Como última preocupação lançada pelo entrevistado é o receio das equipas de avaliação externa da IGEC sobre a realização da autoavaliação pela parte das escolas,

“ Uma das grandes preocupações, (...) eram assim: (...) Então e se a escola não fizer autoavaliação?. Que conclusões tínhamos? (...) pela minha experiência de professor, (...) mais do que dirigente de escola, (...) tinha a noção que nunca iríamos encontrar nenhuma escola que não fizesse autoavaliação. (...) era óbvio”.

Como segunda pergunta, questionou-se o que era para o entrevistado, enquanto representante das equipas de avaliação externa, **o que era para si “uma boa autoavaliação”**. Em jeito de resposta à presente questão, o entrevistado referiu a influência da matriz de avaliação externa na autoavaliação:

“com o modelo (...) que está a correr neste momento de avaliação externa, o próprio relatório de apresentação (...) tem de ser feito já com base no próprio quadro de referência, e portanto (...) a autoavaliação está impregnada não só no modelo, no quadro de referência e todos os seus documentos de enquadramento, como nos próprios profissionais”

Posteriormente apresentaram-se os objetivos principais de uma “boa autoavaliação”, nomeadamente a capacidade das escolas serem autónomas e a melhoria

da qualidade das aprendizagens dos alunos. Ainda neste sentido, o mesmo afirma que, para alcançar a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos, o processo de autoavaliação deve passar por vários aspetos e as suas respetivas consequências, sendo uma delas “a prestação de contas” por parte das escolas:

“coloca-se como o objetivo principal, é a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos. É evidente que não é só isso que acontece, o processo tem muitas consequências e outra consequência é a prestação de contas”

Deste modo, como um dos aspetos que devem estar presentes numa “boa autoavaliação”, o entrevistado assume a autoavaliação enquanto processo reflexivo do coletivo escolar, nomeadamente a importância de ter ou construir uma noção de que o processo de autoavaliação, enquanto instrumento de ação pública (regulado por vários atores da organização escolar e comunidade educativa e que envolve uma multiplicidade de ações e interações).

“Uma boa autoavaliação...passa também por perceber que isso nós tentamos construir ao longo da avaliação externa na interpelação que fazemos, nos diversos grupos de entrevistados. Quem faz a avaliação são todos. São os professores, são os alunos também por exemplo através de representantes, como a associação de estudantes ou mesmo grupos de finalistas e delegados de turma não é?”

“ter também a noção de que (...) estes processos de avaliação,(...) conduzem à regulação (...) a avaliação, seja ela qual for, é um instrumento de ação pública, e isto significa que não é só o Estado que regula (...) é um inúmero conjunto de atores, é uma multiplicidade de ações e interações que é muito difícil de controlar.”

Ainda neste quadro da autoavaliação enquanto processo reflexivo do coletivo escolar, o entrevistado destaca a importância de construir um projeto de autoavaliação que demonstre a reflexão da escolas e áreas prioritárias a incidir, tal como é evidenciado no seguinte excerto do protocolo da entrevista:

“A escola tem de ter um projeto de autoavaliação. Não tem de ser nada de complicado, mas tem de ser (...) algo que a escola refletiu e chegou à conclusão que realmente qual é a finalidade, onde é que vai incidir os processos de autoavaliação”

A profissionalidade docente, mais concretamente a formação contínua foi apontada como aspeto importante para uma boa autoavaliação, neste caso para fins de melhoria das suas práticas pela experiência e reflexão:

“a profissionalidade docente (...)tem estar (...) consideradas num processo de desenvolvimento.(...) falo da formação contínua.(...) Um professor para melhorar as suas práticas tem que ser através da experiência, através da reflexão”

Um outro aspeto realçado pelo entrevistado foi a relação entre a autoavaliação e o diagnóstico organizacional, neste caso a importância da sua realização desenvolvido pelos atores da escola e centrado em áreas de intervenção prioritária e para conduzir a um ciclo de gestão contínuos *“que vão permitir melhorar as diferentes áreas da escola no sentido de melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos”*

“Tem a ver também com a questão do diagnóstico organizacional (...) da escola, (...) que próprios atores (...)tem que secalhar ser mais breve no sentido de encontrar as áreas onde a escola tem maior dificuldade e para conduzir a um ciclo de gestão”

O investimento em planos de melhoria é também considerado crucial para a autoavaliação das escolas, devendo estes ser construídos com atores responsáveis pelos mesmos; planeados, monitorizados e avaliados no final; com objetivos delineados, a fim de compreender o seu impacto. Aliado a esta perspetiva vem também a necessidade da escolas perceberem a razão de realizar planos de melhoria, pois, na perspetiva do entrevistado *“uma escola que tenha uma determinada perceção de autoavaliação não esteja a fazer mal.(...) todas as escolas trabalham bem, (...) acho é que podem sempre fazer melhor”*.

Na perspetiva do entrevistado outro indicador de uma boa autoavaliação é quando os atores/equipa de avaliação externa da escola incidem no planeamento do projeto de autoavaliação, dando relevância ao rigor no que diz respeito à gestão dos recursos, a fim de que a escola tenha um conhecimento aprofundado do que possui e posteriormente pensar que modo os seus recursos possam ser utilizados de um modo rentável para o desenvolvimento, e a liderança da escolas serem distribuídas.

Destaca-se ainda como um aspeto de uma boa autoavaliação a OPL (Observação da prática letiva), sendo a visita à sala de aula fundamental para o sucesso dos alunos; para uma boa gestão e porque a reflexão sobre as práticas poderão condicionar a melhoria da qualidade das escolas:

“Se queremos melhorar a qualidade (...) a escola tem de investir na sala de aula, tem que observar-se mutuamente, tem de refletir sobre as práticas mas sempre no sentido construtivo”

De um modo geral, todos estes aspetos devem ser vistos numa perspetiva de que a autoavaliação deve ser realizada implicitamente, estando *“inserida na escola de modo a que não se dê por ela”*.

De forma a obter **considerações sobre as perceções das escolas, perguntou-se ao entrevistado como entendem as escolas o processo de autoavaliação**. Num primeiro momento, o entrevistado referiu que a diversidade de modelos adotados no que toca à realização, nomeadamente quando diz *“temos escolas a fazer coisas muito diferentes a que chamam autoavaliação”*. Em seguida, realçou-se as expetativas da escola face à sua autonomia, uma vez que se é obrigada a prestar contas tem expetativas relativamente a essa autonomia.

De seguida, o entrevistado destacou que, nas suas visitas às escolas, encontrou *“escolas que faziam aquilo que sempre se fez, ou quase sempre se fez”*, nomeadamente análise de resultados em conselhos de turma e conselhos pedagógicos; reflexão dos resultados e comparando-os com os do ano letivo anterior, entre escolas do agrupamento e/ou entre escolas de contexto análogo. Contudo, foi identificado também as dificuldades das escolas neste quadro, mais concretamente: 1) de passarem à ação o seu diagnóstico de autoavaliação,

“uma grande dificuldade das escolas é em passar a ação, ou seja, eu tenho de aplicar, nós temos que verificar que se faz muito diagnóstico”

e 2) Dificuldades sentidas na ausência de formação dos docentes neste âmbito, tal como é evidenciado no excerto do protocolo da entrevista:

“Já estive em escolas em que os professores diziam: mas nós não temos formação (...) nós não sabemos, nós tivemos de ir pesquisar, tivemos um trabalho enorme”

Uma outra categoria foi **os problemas existentes no processo de autoavaliação** das escolas. Para além das já anteriormente salientada dificuldade das escolas, referiu-se a má rentabilização do tempo despendido à autoavaliação pela reduzida autonomia das escolas (Estado Centralizador que condiciona procedimentos, ainda que visível a sua evolução), uma vez que, pelas suas palavras, *“É evidente que (...) não é fácil as escolas serem autónomas (...) mas há possibilidades. Porque é que não é fácil? Porque temos tido um Estado que tem condicionado, que tem centralizado muito todos os procedimentos(...) apesar de ter já havido uma evolução muito grande nos últimos anos”*.

Posteriormente são apontadas como principais dificuldades a ausência de diagnóstico de necessidades efetivo porque, tal como se identifica, *“faz-se diagnósticos organizacionais extraordinários, em que realmente os professores daquela equipa se envolvem, fazem um trabalho excelente de tal maneira trabalhoso (...) para fazer tratamento muitas vezes não é feito de um modo que renda e portanto demoram horas”*; em divulgar à comunidade as informações e resultados obtidos; em implementar e monitorizar planos de melhoria; às necessidades de formação docente pois, pela perspetiva do entrevistado, *“não são identificadas, depois as organizações que deviam dar formação são condicionadas pelos próprios formadores que são de determinadas áreas, depois secalhar não querem contratar determinados formadores”*, assim como a ausência de observação da prática letiva/ida à sala de aula, porque para o entrevistado a melhoria da qualidade da educação passa principalmente pelo investimento em sala de aula, mais concretamente pela observação mutua, reflexão sobre as práticas num sentido construtivo, e o receio sentido pelos docentes pois estes *“(...) muitas vezes não querem que vão à sua sala ou porque tem receio de estarem a fazer mal (...) mas quando os professores perceberem que não estão a fazer mal mas podem fazer melhor, de certeza que vão abrir a porta”*.

Como última categoria da entrevista, abordou-se os **desafios perspetivados para a autoavaliação das escolas**. Neste tema compreendeu-se que as escolas estão a evoluir positivamente em termos nacionais.

“realmente há muitas dificuldades mas também já houve mais dificuldades e as escolas vão em muito bom caminho”

Todavia, como desafios, realçou-se permitir às escolas maior autonomia, mais concretamente na questão da subsidiariedade, quando diz que *“é a escola que desenvolve as suas práticas, ela é que as desenvolve bem, a organização que tem muitos atores, são eles que são os melhores a desenvolver o seu trabalho, não é a administração(...)Portanto, (...) para se fazer isto bem devem interagir uns com os outros e depois assim obtém melhores resultados”*; novamente incentivar a observação da prática letiva : gravar aulas para estudo, reflexão, gestão de tempo e efeitos de melhoria, *“ Não é para avaliar os professores (...)não é nada disso, é para melhorar”*.

E incentivar a construção dos planos de melhoria por parte das escolas, no sentido de melhorar as suas práticas que, como tal, é evidenciado na entrevista quando se diz: *“apesar de ter havido e estar a haver uma evolução muito grande, e para melhor, (...) decorrente da avaliação externa que tem induzido e obrigado neste sentido controlador da inspeção (ri-se) (...) no sentido de melhorar as práticas e construir planos de melhoria. No 1.º ciclo de avaliação externa não era necessário apresentar plano de melhoria mas no 2.º ciclo é obrigatório que a escola, ao fim de 30 dias (...) houve escolas que o fizeram mesmo não sendo obrigatório.”*